

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RENATE RAMOS

**A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS COMO
VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS**

CURITIBA

2015

RENATE RAMOS

**A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS COMO
VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Pesquisa em Informação, do curso de Gestão da Informação, Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Júnior

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

RENATE RAMOS

A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel no curso de graduação em Gestão da Informação, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Júnior

Orientador – Departamento de Ciência e Gestão da Informação,

SCSA - Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Botelho Francisco

Departamento de Ciência e Gestão da Informação,

SCSA - Universidade Federal do Paraná

Prof. Ms. Vera Lúcia Belo Chagas

Departamento de Ciência e Gestão da Informação,

SCSA - Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 09 de julho de 2015

À minha família, em
especial minha mãe
Angelina e meu
amado pai Antonio
Artur.

Para meu amor
Antony.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha existência e por todas as oportunidades a mim dadas. Agradeço às minhas santas de proteção, em especial Nossa Senhora Aparecida por guiar meu caminho, por toda minha vida.

Agradeço a minha mãe que sempre me incentivou nos estudos, a quem eu sempre quis dar orgulho e a quem sempre estive do meu lado em todos os momentos. Pelo seu amor incondicional, compreensão em momentos de ausência, pela sua paciência e por sempre me mostrar que a educação é o caminho do sucesso.

Agradeço ao professor Dr. Newton por ter sido um excelente orientador, pelo auxílio e pelos conhecimentos passados neste trabalho. Pela sua sabedoria, pela sua paciência e principalmente pela amizade que este trabalho proporcionou. Agradeço a todos os professores do curso de Gestão da Informação, pelos conhecimentos e momentos vivenciados na UFPR.

Agradeço ao meu namorado Antony de forma especial, pelo apoio incondicional, amor e dedicação extrema. Por compreender todos os momentos desta caminhada. Pelo incentivo e por ter vivenciado todos os passos desta experiência comigo.

Agradeço aos meus irmãos Roger e Rejane por todo carinho, compreensão e afeto. Por acreditarem em mim e pelos cuidados que sempre tiveram comigo. Por serem os melhores amigos que Deus pode me dar.

Dedico a meu falecido pai, pelas lições ensinadas, por ter me ensinado a ser tão metódica e crítica. E que acredito que se orgulhará de onde estiver me olhando.

Agradeço a Leandro Henrique pelo grande auxílio nesta pesquisa, pelos encontros disponibilizados, solicitude e pelo conhecimento passado. Agradeço às agências que me auxiliaram neste trabalho, em especial aos analistas e diretores das agências entrevistadas.

Agradeço aos amigos que a UFPR me presenteou, em especial Amanda, Jéssica, Mariana e Rita, pelos quatro anos de amizade e dedicação. E a todos que direta ou indiretamente auxiliaram nestes anos de graduação.

*"I have a dream."
(Martin Luther King)*

RESUMO

O crescente uso da Internet nas mídias sociais em ambiente digital permite aos clientes maior poder de comunicação de suas ideias e expressão de suas experiências. Enquanto isso, as organizações buscam equilibrar a relação antagônica de crescer com lucratividade e atender as expectativas dos clientes. As informações extraídas das mídias sociais de ambiente digital ajudam a empresa analisar e compreender o seu mercado-alvo, direcionando para a estratégia de mercado e tomada de decisões. Este trabalho visou identificar o potencial da Gestão da Informação das mídias sociais digitais, objetivando a estratégia competitiva na empresa. A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa e exploratória, que proporcionou maior familiaridade com o tema, envolveu levantamento bibliográfico, e aplicação de questionário com pessoas na área do problema pesquisado. Ao término da pesquisa, obteve-se a conclusão que a gestão das informações das mídias sociais digitais contribui significativamente para o fortalecimento da competitividade da empresa e na sua lucratividade, com base na maior compreensão das necessidades do cliente.

Palavras-chave: Mídias sociais digitais. Gestão da Informação. Competitividade.

ABSTRACT

The increasing use of the Internet in social media in the digital environment allows customers greater communication power of his ideas and expression of their experiences. Meanwhile, organizations seek to balance the antagonistic relationship to grow with profitability and meet customer expectations. The information extracted from social media digital environment help the company analyze and understand your target market, directing to market strategy and decision making. This study aimed identify the potential of Information Management of digital social media, intending at competitive strategy in the company. The methodology was qualitative and exploratory research, which provided greater familiarity with the subject, involving literature, application questionnaire with people in the area of the researched problem. At the end of the study, obtained the conclusion that the management of information of the digital social media contributes significantly to strengthening the company's competitiveness and profitability, based on greater understanding of customer needs.

Keywords: Digital social media. Information Management. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura de fatores competitivos.....	18
Figura 2 - Modelo de cinco forças de Porter	21
Quadro 1 - Fases do modelo de GI.....	35
Figura 3 - Gestão competitiva da informação das MSD	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fontes <i>offline</i>	50
Gráfico 2 - Fontes <i>online</i>	51
Gráfico 3 - Benefícios do uso das MSD	53
Gráfico 4 - Percentual uso MSD.....	55
Gráfico 5 a - MSD mais utilizadas - Agência A.....	56
Gráfico 5 b - MSD mais utilizadas - Agência B.....	57
Gráfico 5 c - MSD mais utilizadas - Agência C.....	57
Gráfico 5 d - MSD mais utilizadas - Agência D.....	57
Gráfico 6 - Informações extraídas das MSD.....	59
Gráfico 7 a - Importância fases GI - Agência A	63
Gráfico 7 b - Importância fases GI - Agência B	63
Gráfico 7 c - Importância fases GI - Agência C	64
Gráfico 7 d - Importância fases GI - Agência D	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GI - Gestão da Informação

MSD- Mídias Sociais Digitais

SAC – Serviço de Atendimento ao consumidor

SWOT – *Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats*

TIC's - Tecnologias de Informação e Comunicação

VBR- Visão baseada em Recursos

VRIO- Valor, Rarabilidade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 COMPETITIVIDADE	17
2.1.1 Análise SWOT	19
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA	20
2.2.1 Co-criação de valor	23
2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	24
2.4 INFORMAÇÃO	25
2.5 A INTERNET E AS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS	28
2.6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	34
2.6.1 Identificação das necessidades de informação	36
2.6.2 Obtenção da informação	36
2.6.3 Processamento da informação	37
2.6.4 Distribuição da Informação	38
2.6.5 Uso da Informação	38
3 REARRANJO CONCEITUAL	40
3.1 PRESSUPOSTO DE TRABALHO	40
3.1.1 Pontos-chave	40
3.2 ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS PARA MAIOR COMPETITIVIDADE	41

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO O OBJETIVO.....	44
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO A FONTE DE DADOS E OS PROCEDIMENTOS DE COLETA	45
4.2.1 População e amostra da pesquisa	45
4.2.2 Local do estudo	46
4.2.3 Atuação das agências de marketing digital	47
4.2.4 Relação agência, empresa-cliente e consumidor-cliente	48
4.2.5 Instrumento da pesquisa	48
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
6.1 DIFICULDADES DA PESQUISA.....	73
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	74
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE	84

1 INTRODUÇÃO

O ambiente cada dia mais competitivo desperta nas empresas a necessidade de compreender e se adaptar ao que determina o seu mercado. Para Porter (1989), as cinco forças que possibilitam analisar o nível de atratividade de um setor da economia são: rivalidade entre os competidores existentes, a ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e poder de negociação dos clientes. Dessa maneira, podem-se detectar os fatores que afetam a competição, aumentando o entendimento do ambiente competitivo e elaborando ações estratégicas vantajosas.

Segundo Giancesi e Côrrea (1994), ser competitivo significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado, assim como ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores. No entanto, o poder de negociação dos clientes tem se intensificado, devido grande diversidade de produtos/marcas, produtos substitutos, o aumento dos canais de relacionamento, comunicação, e principalmente o seu acesso a informações.

Da mesma forma, os clientes têm exposto cada vez mais seus dados e opiniões por meio das mais variadas formas, o que para empresas atentas e bem conduzidas torna-se recurso competitivo, pois gera o aumento do conhecimento sobre o ambiente, favorecendo a efetividade na tomada de decisão.

Acoplado a essas novas mudanças no mercado, o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicações (TIC's) e mídias sociais digitais possibilitaram o surgimento ou a ampliação de ambientes virtuais fartos em informação sobre clientes e mercados.

As informações sobre os níveis de satisfação, necessidades e desejos dos clientes constituem uma das prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de produtos e serviços e que visem um alto nível de competitividade. A gestão de informações que o cliente expõe pode indicar a qualidade da atuação

da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e *marketing*.

A necessidade de crescimento e lucratividade das empresas trouxe para os gestores um esforço considerável para compreender o cliente como base do processo. Em mercados competitivos onde a informação é primordial para a relação da empresa com o cliente, vinculados pelo produto/serviço, a empresa necessita informar-se mais sobre clientes atuais e potenciais, de modo que possa desenvolver produtos, serviços e soluções mais efetivas, visando fortalecer sua posição competitiva.

Partindo deste pressuposto, busca-se responder a seguinte questão: A gestão da informação de mídias sociais digitais pode ser considerada fator relevante para a competitividade das empresas?

1.1 OBJETIVOS

Visando responder a pergunta de pesquisa definida para este trabalho foram delimitados os seguintes objetivos.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar o potencial da Gestão da Informação das mídias sociais digitais, visando a estratégia competitiva na empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

a. Discutir a importância da informação na criação e na manutenção de vantagem competitiva para a empresa.

b. Identificar o efeito das mídias sociais e das novas tecnologias em ambiente digital como fontes de informação na estratégia da empresa.

c. Avaliar como a gestão da informação aplicada às mídias sociais em ambiente digital pode contribuir para a empresa na criação e manutenção de um diferencial competitivo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A informação apropriada proporciona a competitividade, uma vez que as empresas adquirem aptidão a entender seus mercados, criar ofertas e tomar melhores decisões (KOTLER, 2006).

Beuren (2000) comenta que se a finalidade da informação é habilitar os gestores a atingir os objetivos da organização com o uso oportuno de seus recursos, deve-se observar que a informação também é um recurso. Garison (1988, *apud* BEUREN, 2000) declara que a informação é o motor que movimenta os gestores. Desta maneira, a utilização dos dados e informações gerados pelos clientes é um importante aliado na busca pela vantagem competitiva e a informação é um recurso estratégico.

Quando a informação é bem gerenciada, ela se torna um fundamental recurso e pode gerar melhorias, como o aumento de lucros, os custos de operação minimizados, o processo de decisão gerencial aperfeiçoado, a queda de barreiras de comunicação (BEAL, 2004).

O acesso à informação é um fator relevante na barganha pelo poder em qualquer transação comercial. Dessa maneira, se uma das partes tem maior acesso a informação, ela está preparada para extrair mais valor das transações que a outra parte (HAGEL; ARMSTRONG, 1999).

McGee e Prusak (1994) comentam que as TIC's alteraram o mundo dos negócios de forma irreversível, desde que foi introduzida sistematicamente na década de 1950. Não somente no âmbito profissional, por exemplo, nos processos, mas também no âmbito individual, como em nosso dia-a-dia, pode-se considerar que as tecnologias de informação e comunicação modificaram o nosso jeito de viver e se relacionar.

Assim, a Internet se apresenta como uma ferramenta relevante para os profissionais de áreas estratégicas, por ter se tornado um ambiente que proporciona a competitividade (SILVA *et al.* 2012). O autor destaca as mídias sociais digitais e o gerenciamento destas pela facilidade de se pesquisar preços, ter informações precisas e de valor de forma mais rápida.

Ainda segundo Silva *et al.* (2012), os usuários das mídias sociais digitais disponibilizam de forma espontânea uma grande quantidade de informações, que se forem bem gerenciadas possibilitam à empresa uma mudança de forma promissora. Confirmando isso, Coutinho (2010) coloca que esta plataforma digital transformou-se em um grande repositório de ideias e pensamentos, constituindo-se em valiosa fonte de informação.

Dentro deste contexto, encontra-se motivação pessoal para realização desta pesquisa, especificamente no âmbito da gestão da informação por meio das mídias sociais digitais, pelo interesse em demonstrar a importância de um novo meio de comunicação que pode ser utilizado não somente como relacionamento pessoal, mas também relacionamento da empresa com seus clientes. Esta pesquisa pode amparar as empresas na compreensão da dinâmica competitiva atual por meio das mídias sociais em ambiente digital, além de validar a relevância da gestão da informação como ferramenta competitiva.

Este estudo tangencia três áreas do conhecimento: a Gestão da Informação, a Tecnologia da Informação (especificamente no uso das mídias sociais digitais) e a Administração (aplicada no campo da competitividade). Tal estudo considera o referencial teórico nas áreas de aplicação, tendo como foco principal do trabalho a Gestão da Informação, traçando uma transversalidade com os dois campos já citados, e assim contribuindo para o curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná e para as áreas envolvidas.

Por este motivo, defende-se o ponto de vista de que a Gestão da Informação e o monitoramento de mídias sociais digitais, realizados a partir das TIC'S, sejam ferramentas cada vez mais importantes, e devido à atualidade do assunto, supõe-se que os resultados obtidos nesta pesquisa possam ser considerados relevantes por sua aplicação gerencial.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Neste capítulo, caracteriza-se a temática deste trabalho, sua problemática, questão de pesquisa, objetivos e a justificativa para realização do mesmo. Já no Capítulo 2, revisa-se a literatura pertinente ao problema levantado. Serão

apresentados os conceitos de competitividade e vantagem competitiva, satisfação do cliente, informação, Internet e mídias sociais digitais e por fim a Gestão da Informação. O Capítulo 3 destina-se ao rearranjo conceitual do trabalho, os pontos principais e apresentação de uma estrutura que referencia esta pesquisa. No Capítulo 4 são apontados os procedimentos metodológicos adotados. Os resultados destes serão apresentados no Capítulo 5, juntamente com sua análise e interpretação dos dados. E para finalizar, o Capítulo 6 será destinado às considerações finais, limitações e dificuldades encontradas na pesquisa e as sugestões para futuras pesquisas nesta área de estudos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentadas as principais definições e revisão bibliográfica pertinente ao tema, que auxiliaram no entendimento deste trabalho, dentre eles: competitividade, vantagem competitiva, satisfação do cliente, informação, Internet, mídias sociais digitais e gestão da informação.

2.1 COMPETITIVIDADE

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a administração estratégica é um processo utilizado pelas organizações que visa atingir competitividade e ganhos além do esperado. Quando uma organização desenvolve processos e compreende como implantar uma estratégia que cria valor, ela obtém competitividade no seu mercado.

A empresa pode ser considerada um ambiente de competição, onde ela se encontra suscetível às forças da concorrência e deve enfrentá-la para manter-se em um mercado competitivo e em constante evolução, segundo Porter (1989). Compreende-se assim que, quando uma empresa apresenta produtos / serviços de melhor qualidade e custos baixos, como consequência atrai clientes e os mantém satisfeitos, sendo superior a concorrência, assim caracteriza-se como competitiva.

Coltro (1996) compreende a competitividade como o fator central de uma organização obter êxito ou não na sua atuação. Cita também que a adequação de uma organização em relação ao seu mercado provém da competição, que é gerada por meio das estratégias competitivas utilizadas de forma correta e objetiva.

Na busca da competitividade, as empresas criam sua visão e missão e depois definem estratégias para utilizá-las e atingir retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Neste contexto, para estes autores, a visão e missão são criadas por meio da análise e estudo dos ambientes de atuação, externo e interno. A visão exprime o que a empresa pretende ser e sua perspectiva em longo prazo. Já a missão delimita seu mercado de competição, os clientes que visa atender e as atividades vigentes.

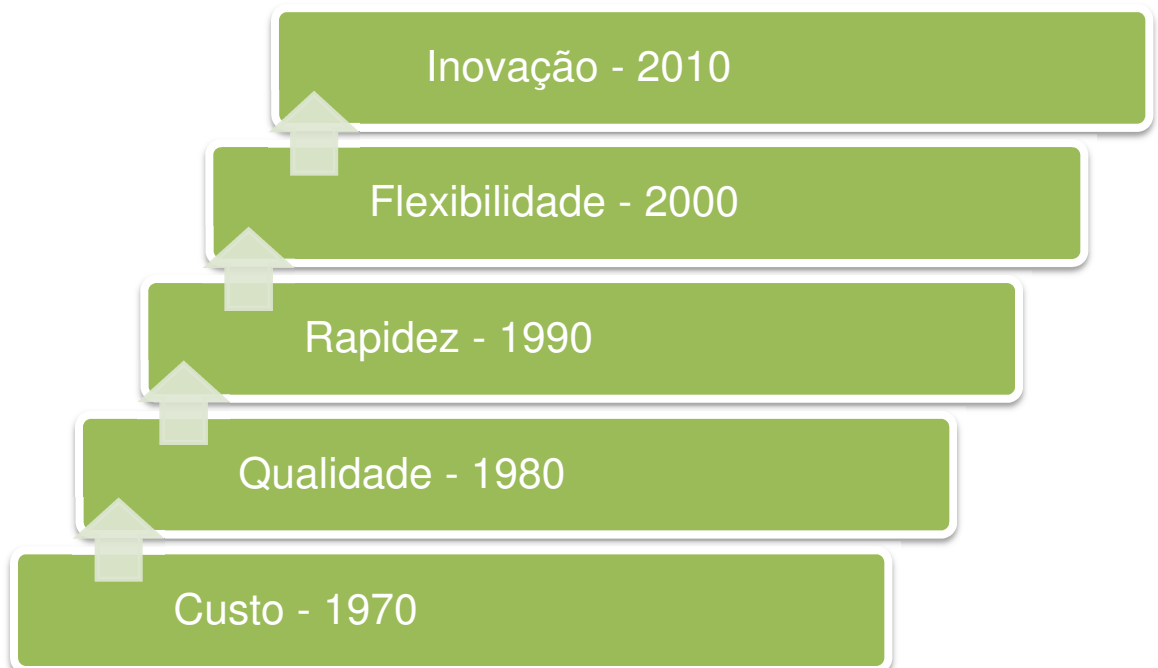
Segundo Porter (1999), para que as empresas continuem competindo, há a necessidade da definição de estratégias. Diante da dinamicidade da competição e constantes mudanças, torna necessário que as organizações tenham o poder de adaptar-se continuamente.

Em virtude do atual nível de competitividade, qualquer empresa que deseje crescer e manter-se com bom desenvolvimento deve apresentar muitas vantagens competitivas em seus produtos e serviços (HASHIMOTO, 2010).

Baseado nos “objetivos de desempenho”, Slack (1997 *apud* Hashimoto, 2010) apresenta uma estrutura de vantagem competitiva evolutiva ao longo dos anos, onde, décadas atrás o custo era a principal vantagem apresentada pelas empresas, até os dias de hoje, onde a inovação se configura como a principal diferenciação entre as empresas, tornando-as competitivas.

Pode-se observar esta estrutura abaixo (FIGURA 1).

FIGURA 1 - ESTRUTURA DE FATORES COMPETITIVOS



Fonte: baseado em SLACK (1997 *apud* HASHIMOTO, 2010)

Para Machado-da-Silva e Barbosa (2002) outros fatores de competição a serem levados em consideração são divididos em: mercadológicos (preços baixos, visão orientada para mercado), relacionados à clientela (conhecer e satisfazer as

necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização), relacionados à gestão de recursos (agilidade, inovação, qualidade, pós-venda) e concernentes às estratégias de relacionamento (valorização da imagem).

Motta (1995) também apresenta a conceituação de empresas competitivas como uma série de fatores que podem ser considerados fundamentais para manutenção das vantagens competitivas. São elas:

- I. Orientação para satisfação dos clientes;
- II. Obtenção de vantagem competitiva no mercado atuante, oferecendo produtos e serviços com qualidade acima do oferecido por seus concorrentes;
- III. Concepção de lucro como decorrência da orientação para o mercado, ou seja, satisfação dos clientes.

Zacarelli (1995) afirma que a competitividade se converte em vantagem competitiva apenas quando os clientes reconhecem que a organização realiza uma ação diferenciada em relação aos seus concorrentes. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que uma empresa obtém vantagem competitiva quando tem sucesso em uma estratégia que os concorrentes encaram como dispendiosas para copiar ou não conseguem imitar.

2.1.1 Análise SWOT

Segundo Ghemawat (2012), no final da década de 1950 o professor de política empresarial de Harvard, Kenneth Andrews, argumentou que entender a relação entre as “forças” e “fraquezas” de uma empresa – suas competências distintas – e as “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que o mercado gerava contribuía para a competitividade de uma organização. Essa estrutura veio a ser conhecida como SWOT pelas quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Estas quatro variáveis favorecem o estudo das forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas. A empresa se torna competitiva em longo prazo quando seus pontos fortes alinham-se com fatores críticos de sucesso para superar as expectativas e oportunidades do mercado (RODRIGUES *et al.*, 2005).

O modelo SWOT é uma ferramenta que possibilita a análise de ambientes ou cenários organizacionais, sendo utilizada como apoio para o planejamento estratégico e a gestão da empresa. Esta ferramenta visa situar ou indicar a posição estratégica da organização no mercado atuante (DAYCHOUW, 2007), e em outras palavras, verificar sua situação ou posicionamento estratégico no ambiente (MCCREADIE, 2008).

A análise tem como funcionalidade cruzar suas ameaças e oportunidades com os pontos fracos e fortes, segundo Chiavenato e Sapiro (2003). Os autores também indicam que a análise SWOT serve como indicador da situação e do desempenho da empresa.

Martins (2006) afirma que, apesar da análise SWOT ser uma prática trabalhosa de realizar, visto que os cenários em que as empresas atuam estão em constante mudança, sua adoção resultará em uma melhor visão dos negócios, desde que bem realizada e colocada em prática. Para Ghemawat (2012), a análise SWOT é encarada como um processo sistemático que objetiva o planejamento estratégico, expondo as oportunidades e riscos que a empresa, individualmente, enfrenta, e uma parte dos fatores que seus concorrentes diretos também devem lidar.

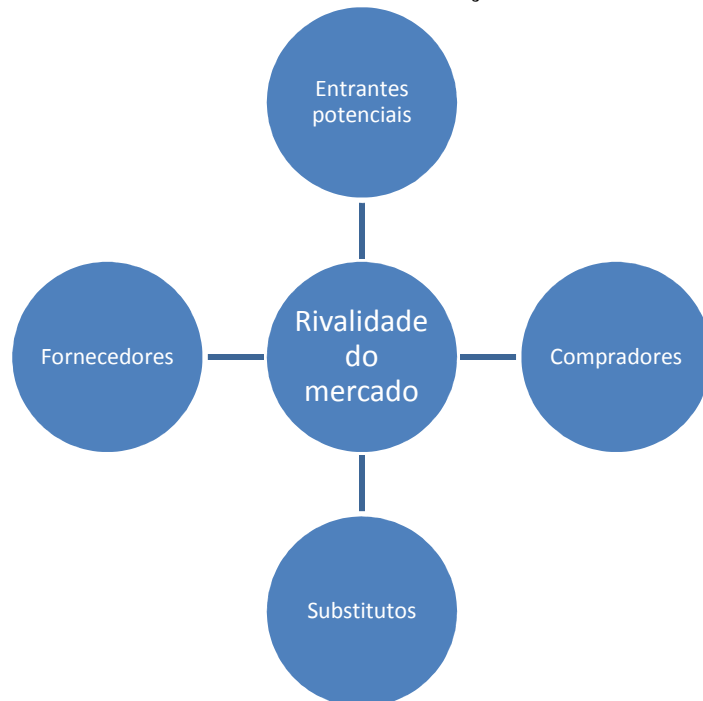
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Para Barney e Hesterly (2011), a definição de vantagem competitiva se dá quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. Também segundo estes autores, os fatores determinantes na análise externa, para estratégia de uma empresa, são as ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo e, na análise interna, as forças e fraquezas organizacionais. Ao compreender esses fatores a empresa é capaz de tomar decisões e implementar uma estratégia pertinente, isto é, que leve a vantagem competitiva.

Confirmando isto, Tavares (2005) propõe que o conhecimento sobre o ambiente externo e ambiente interno, a partir de um escopo competitivo delimitado, irá contribuir para que a organização adote determinada estratégia, podendo resultar em vantagem competitiva.

A atratividade de um setor e o posicionamento competitivo de uma empresa foi primeiramente estudada por Porter (1992), segundo o qual busca-se um arranjo favorável em relação ao conjunto de forças competitivas presentes no mercado pela entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Custos e receitas, que são fatores básicos da rentabilidade e, por consequência, da competitividade de uma organização, são, portanto, influenciados diretamente por estas cinco forças, conforme evidenciado pela figura 2.

FIGURA 2 - MODELO DE CINCO FORÇAS DE PORTER



Fonte: baseado em PORTER (1992)

Na análise do ambiente interno, ou seja, análise das capacidades internas de uma empresa é possível evidenciar a Visão baseada em Recursos (VBR). Segundo Barney e Hesterly (2011), o termo VBR foi criado por B. Wernerfelt, em 1984, e é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades que se controlados com eficiência por uma empresa, pode ser utilizado como fonte de vantagem competitiva.

Por meio da VBR, a empresa encontra-se apta ao desenvolvimento de ferramentas que tenham por objetivo analisar os diferentes recursos e capacidades

que ela possui, e também seu potencial para obter vantagem competitiva. Sendo assim, representa-se essa análise interna pelas variáveis Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Barney e Hesterly (2011, p. 61) definem os quatro itens da seguinte forma:

- I. Valor: Ao se fazer a seguinte pergunta “Os recursos e a capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?”, se a resposta é positiva entendem-se os recursos e capacidades como força, em caso negativo como fraqueza.
- II. Raridade: “O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?”.
- III. Imitabilidade: “As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?”.
- IV. Organização: “As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?”.

A vantagem competitiva estabelece que para um consumidor adquirir um produto/serviço, ele percebe que a expectativa de valor desse produto/serviço excede a expectativa do produto/serviço da concorrência (DOMINGUEZ, 2000). Para este autor, se a empresa mantém a lealdade dos clientes, por meio de sua estratégia de negócios, tem como consequência vantagem competitiva, expandindo mercados e mantendo a lucratividade.

Para Moraes e Costa (2013), no ambiente de alta competitividade, com as transformações tecnológicas emergindo e alterando a forma de atuação das empresas, a relação entre empresa-cliente na chamada co-criação de valor, torna-se uma importante estratégia para obtenção de vantagens competitivas, como, por exemplo, satisfação dos clientes com pedidos personalizados.

Assim, uma das novas maneiras das organizações obterem vantagem competitiva a partir da relação produto/serviço–cliente pode ser exemplificada por meio da co-criação de valor, apresentada no próximo tópico.

2.2.1 Co-criação de valor

É necessário que as empresas sejam inovadoras na maneira de atuar, incluindo seu cliente no processo de criação do produto ofertado (MORAES; COSTA, 2013).

Esta mudança no perfil dos clientes resultou basicamente do momento atual – os consumidores antes isolados passaram a estar conectados, informados e ativos, e isso se demonstra de diversas formas: por meio das redes os clientes possuem acesso à informação em grande volume, a troca de experiências com os outros consumidores através das suas redes de contatos que possibilita uma visão global sem restrições físicas ou geográficas, e o ativismo em um ambiente onde clientes podem expor suas opiniões de forma mais aberta e abrangente, trazendo retorno informacional às empresas e aos outros usuários (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 19), a transformação dos consumidores altera também o comportamento das empresas, onde estas:

[...] não mais podem agir com autonomia, projetando produtos, desenvolvendo processos de produção, elaborando mensagens de *marketing* e controlando canais, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. [...]

Também segundo os autores acima, a co-criação de valor ocorre quando as pessoas que não estão no ambiente organizacional interferem no produto ou serviço oferecido, trazendo novas ideias, competências, conceitos e inovações decorrentes da sua experiência. Desta forma, o valor que antes era gerado dos produtos e serviços ofertados pelas empresas, agora está diretamente ligado nas experiências dos consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Conforme pode-se observar acima, o cliente tornou-se peça ativa na relação com o desenvolvimento de produtos e serviços ofertados pelas empresas. Neste contexto, suas experiências e satisfações acerca do que lhe é oferecido fica evidenciado e o possibilita de demonstrar perante a empresa e outros consumidores. Um pouco mais dessa relação com a satisfação será apresentado a seguir.

2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente em relação às organizações, que pode ser entendida segundo Kotler (1995) como grau de sentimento, resultante da relação do desempenho/resultado de um produto ou serviço em relação a suas expectativas, tem gerado teorias que oferecem tanto contribuições acadêmicas quanto aplicações na prática de *marketing*.

Para Giancesi e Corrêa (1994), o grau de satisfação com o resultado afetará o comportamento do consumidor. A probabilidade de repetição da compra se dará quando o nível de satisfação com o produto/serviço por parte do consumidor for alto.

O primeiro dever de uma empresa é “criar” consumidores (DRUCKER, 2002). Contudo, chegar ao consenso de como fazê-lo ainda é campo desconhecido. Fato esse corroborado por Harrison (2005, p. 219):

Como os clientes são tão importantes, as organizações adotam diversas das chamadas táticas de administração tradicional para satisfazê-los. Entre as mais importantes estão departamentos de serviços a clientes, pesquisa de *marketing*, visitas locais e desenvolvimento de produto/serviço. Ouvir os clientes é uma das estratégias mais importantes que uma empresa pode adotar.

A partir disto, pode-se concluir que a estratégia das organizações é voltada para produzir um desempenho superior em relação aos seus objetivos, de modo que isto depende em grande parte da satisfação do cliente. Quando o cliente traz algum retorno informacional à empresa, tem-se um indicador de satisfação, que possibilita seu uso para a vantagem competitiva.

A satisfação dos clientes pode ser avaliada por meio de cinco variáveis: muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito (KOTLER, 2001). Estas variáveis quanto ao nível de satisfação do cliente tornam-se aliadas à vantagem competitiva da empresa.

Superar a expectativa dos clientes torna uma empresa vitoriosa, é um dos clichês populares em *marketing*. As expectativas quando atendidas irão satisfazê-los, contudo superá-las irá maravilhá-los (KOTLER, 2001). Porém, este processo é um tanto complexo, pois os clientes sempre querem que a empresa/marca faça suas vontades, sem pensar em quão complexa esta demanda pode ser para a empresa.

Harrison (2005) cita que a empresa tem seu comportamento influenciado pelo poder de barganha dos clientes, visto que estes podem limitar a demanda por um produto/serviço. Este poder torna-se econômico, podendo influenciar na natureza das negociações como o preço, a disponibilidade de produtos/serviços, condição de pagamentos ou duração de contratos. Este poder de barganha pode ser compreendido como o poder que o cliente tem sob a estratégia da empresa (ANSOFF, 1990).

Assim, clientes insatisfeitos e rigorosos, ou até mesmo os clientes que estão satisfeitos, mas que demonstram algum tipo de expectativa além da satisfação com o produto ou serviço oferecido pela empresa podem fazer com que uma organização crie ou mantenha sua estratégia, levando-a estabelecer direções e metas em relação ao mercado-alvo e expectativa do cliente. Logo, o poder de barganha dentro de uma transação comercial pode ser influenciado pelo acesso à informação dos clientes (HAGEL; ARMSTRONG, 1999). Portanto, subentende-se que uma das formas de compreender o cliente é tomar conhecimento das informações dele. Segundo Perottoni *et al.* (2001), para que a empresa alcance a fidelidade (relacionamento dedicado entre a empresa e o consumidor) é primordial que a organização obtenha as informações sobre seu cliente, essencialmente suas preferências, para dessa forma melhor atendê-los e superar seus desejos e expectativas.

No ambiente competitivo as informações sobre a satisfação dos clientes são extremamente relevantes, pois elas servem de recurso para que qualquer organização possa verificar suas falhas e corrigi-las, criando assim na visão do cliente um posicionamento em relação à empresa que auxilie na diferenciação dela em relação aos seus concorrentes (DANTAS, 2007).

2.4 INFORMAÇÃO

Introduzindo o termo informação, McGee e Prusak (1994 p. 23) citam que:

A informação não se limita a dados coletados; na verdade informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão [...]. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é

preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Reforçando isto, Moresi (2000, p. 14) coloca que “a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado”. Perante esta valorização da relevância da informação, é fundamental que toda organização reconheça a importância das informações pertinentes a ela.

O termo informação pode ser entendido, de acordo com Davenport e Prusak (1998), como dados que após a interpretação, ganham maior relevância e propósito, e que exigem criação de significado. Miranda (2007) afirma que a informação é composta de dados organizados para propiciar a tomada de decisão.

O acúmulo de informações e aprendizado de uma empresa sobre os diferentes usos da informação traz para a empresa uma capacidade de aumento da competitividade, aperfeiçoamento do desempenho da organização por meio da mudança de seus processos (BEUREN, 2000).

Torres e Neves (2008, p. 1) afirmam que na chamada “era da informação”:

[...] observa-se que a riqueza das organizações não provém mais do ativo contábil ou da massificação da produção, mas do capital intelectual, da identificação, aquisição e do processamento de informações relevantes, do uso sistemático do conhecimento de mercados, da racionalização dos processos de negócio e do alinhamento das tecnologias à estratégia organizacional [...].

O uso estratégico da informação é o principal meio de alcançar a vantagem competitiva, trazendo diferenciais em relação à concorrência (MCGEE; PRUSAK, 1994). Complementando esta ideia, Beal (2004) considera que a informação além de ter função de insumo na criação da estratégia, deve ser também objeto de planejamento estratégico, de maneira a dar alternativas, ênfase nos fluxos informacionais e em relação à informação em si. No entanto, Kotler (2001, p. 100) defende que:

As empresas podem cometer dois tipos de erros relacionados a informações. Podem reuni-las em quantidade excessiva ou insuficiente. A solução é desenvolver um modelo das forças que, no macro ambiente da empresa e em seu ambiente de *marketing*, gerem vendas, custos e lucros.

Levando-se em consideração esta afirmativa, quando se tem uma quantidade excessiva de informações, os profissionais da empresa responsáveis por gerenciar estas informações podem apresentar dificuldades em filtrá-las para o uso de maneira correta, para a adequação às necessidades dos clientes ou para o arquivamento de dados de relevância. Em oposição, quando a necessidade de informações não é suprida, ou seja, tem-se uma quantidade insuficiente de informações, os gestores responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias competitivas encontram dificuldade para obter conclusões sobre as necessidades e desejos dos clientes que apresentaram insatisfação em relação ao produto ou serviço.

Para Simon (1965) e Choo (2003 *apud* Oliveira, Paula Neto e Oliveira, 2008) as fontes de informação são um recurso de grande importância para a tomada de decisão. Escolher de maneira apropriada as fontes de informação é elemento decisivo para sucesso nestas decisões. Profissionais de informação tem no seu trabalho grande embasamento no conhecimento e na utilização de fontes de informação. Neste ponto, este profissional pode encontrar algumas dificuldades em optar pelas diferentes formas que estão disponíveis, como diversos formatos de apresentação e expansão do conhecimento (CAMPELLO; CENDÓN; KREMER, 2000). De acordo com Tomaél *et al.* (2001), em pouco tempo as fontes de informações que eram apresentadas apenas em formato impresso, passaram a ser disponibilizadas também em meios eletrônicos. Dentro deste contexto, Ritzmann (2012) afirma que as redes sociais *online* são consideradas fontes de informação por conciliarem e compartilharem interesses comuns entre os usuários.

Conforme Kotler (2001), a disputa pelo acesso a informação está mais acirrada que pelo acesso a outros recursos. Há uma possibilidade de cópia de equipamentos, produtos e procedimentos dos concorrentes; contudo copiar suas informações e seu capital intelectual torna-se mais difícil. As informações que uma empresa possui podem ser a principal vantagem competitiva. Para McGee e Prusak (1994), dentre todos os ativos de uma organização, a informação deve ser tratada de uma maneira particular, pela dificuldade de gerenciá-la. A partir desses elementos, pode-se dizer que quando a organização encontra maneiras de gerenciar

as informações e consegue se apoderar desse recurso, ela estará apta a utilizá-lo para sua administração estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2011).

De acordo com Hagel e Armstrong (1999 p. 212):

Hoje, quando as empresas falam de “fidelidade”, tem em mente, de forma inconsciente, uma rua de mão única e na direção delas. As empresas querem saber detalhes sobre os clientes, reunir informações sobre eles assiduamente e vender esses dados a qualquer um que deseje pagar por eles - mas se sentem incomodados se os clientes trocam informações sobre a empresa e seus produtos.

A troca de informações, bens e serviços por meio da Internet tem sido útil como uma ferramenta cada vez mais eficaz para a manutenção de clientes atuais e atingir potenciais clientes. Reforçando este ponto, Harrison (2005 p. 169) cita que “a Internet é a principal parte da Revolução da Informação”.

Evidenciando isto, Drucker (2000) relata que um dos principais canais de distribuição mundial de produtos, serviços e de empregos de nível gerencial se deu pelo surgimento explosivo da Internet. Ela está mudando os mercados; produtos, serviços e seu fluxo; valores dos consumidores e comportamento do consumidor; mercado de trabalho.

2.5 A INTERNET E AS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS

Segundo Cipriani (2011), a Internet constitui uma nova ferramenta para a inovação e diferenciação dos produtos, pela ruptura de barreiras físicas e o fácil e rápido acesso à informação, contribuindo assim para um elevado poder de barganha dos clientes. Constatar as opiniões de grandes grupos no que diz respeito à sua marca, qualidade e melhorias conduzem à inovação e à diferenciação para seus produtos ou modelo de negócio para uma organização. Conforme Torres (2009, p. 61):

A Internet se tornou um ambiente que afeta o *marketing* de sua empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa seja na publicidade e continuará afetando o *marketing* mesmo que você não invista um centavo nela. Ao contrário da mídia tradicional, em que o controle é dos grupos empresariais, na Internet o controle é do consumidor. Assim, mesmo que você não participe dela, seus consumidores estão lá, falando sobre seus produtos e serviços, [...] buscando formas de se relacionar com sua marca.

Considera-se que, diante destes conceitos, a Internet pode favorecer a troca de informações, pela sua eficiência e agilidade, o que para as empresas pode ser positivo ou negativo, dependendo de como essa comunicação é administrada.

Para Coutinho (2009), a criação de confiança que antes era baseada nas mídias de massa (TV, rádio, jornal etc.) ou nas interações pessoais, pode ser cada vez mais impulsionada pela Internet. Pechula (2007) afirma que a confiança e a credibilidade do receptor são potencializadas quando a palavra é associada à imagem, na produção da informação dos meios de comunicação. Dessa forma os meios tradicionais disputam agora com um novo concorrente à altura, a WEB, definida pela plataforma que gera serviços *online* (pela Internet) e potencializa as formas de compartilhamento, publicação e organização das informações, além de criar espaços interativos para os participantes do processo (PRIMO, 2007).

Dessa forma, Carvalho (2011) afirma que a comunicação de massa deu lugar a uma forma de comunicação, que se baseia no digital e contempla participação interativa como principal característica. Assim, o cliente encontra-se conectado à rede, criando sociabilidade, aumentando o poder de decisão e acessando um alto número de informações. Sendo que, para Baechler (1995 *apud* MARCELO, 2001), o conceito de sociabilidade pode ser definido como:

A capacidade humana de estabelecer redes através das quais as unidades de atividades, individuais ou coletivas, fazem circular as informações que exprimem os seus interesses, gostos, paixões, opiniões: vizinhos, públicos, salões, círculos, cortes reais, mercados, classes sociais, civilizações.

Dentro do ambiente da Internet, destaca-se com grande sucesso, as mídias sociais, que, definidas por Telles (2010), são *sites* na Web construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos. Desta maneira, Twitter, YouTube, SlideShare, Flickr, entre outros, são mídias sociais digitais.

Ainda segundo Telles (2010) as redes sociais são sites de relacionamento, que têm como foco reunir pessoas, interação com outros membros com mesmos interesses, exposição de pontos de vista, como por exemplo: *Facebook*, *Orkut* e *MySpace*. Sendo assim, uma rede social pode ser uma mídia social, porém uma mídia social não é necessariamente uma rede social. Sendo assim, a partir disto

tratam-se apenas as mídias sociais digitais (MSD) neste estudo, subentendendo que as redes sociais digitais estão englobadas nesta. Em seguida definem-se as mídias sociais digitais apresentadas neste trabalho.

Facebook: Segundo Paparoto (2014) é um site que visa a sociabilidade, onde as pessoas podem interagir através de “curtidas”, compartilhamento de informações, mensagens instantâneas, fotos, vídeos. A rede social possui atualmente 1.44 bilhão de usuários em todo o mundo (MARTINS, 2015).

Google+: Esta mídia, segundo Paparoto (2014), agrega vários serviços sociais do Google, tais quais, *Circles* (grupos de amigos), *Sparks* (sugestões de conteúdo), *Hangouts* (chat por vídeo) e *Huddles* (chat em grupo). Com a possibilidade de compartilhar vídeos, músicas, fotos.

Instagram: É um aplicativo que segundo Paparoto (2014), permite compartilhamento de fotos, editadas com uma variedade de efeitos ou filtros disponíveis. Apresenta também a característica de *tags* e comentários, e compartilhamento em outras redes sociais interligadas. Apresenta 300 milhões de usuários (MARTINS, 2015).

Twitter: Para Barreto (2015), é um microblog, com publicações de até 140 caracteres, e ainda transmite via *webcam* imagens em tempo real para todos os seguidores de uma só vez.

LinkedIn: Considerada uma rede de relacionamentos – como o Facebook – que objetiva área profissional e de negócios. Apresenta oportunidades de emprego, aprimoramento pessoal, disponibilizando informações sobre as experiências de trabalho (PAPAROTO, 2014).

WhatsApp: Para o WhatsApp (2015), o aplicativo permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por cada mensagem, apenas utilizando a Internet. Além das mensagens básicas, os usuários do WhatsApp podem criar grupos, enviar mensagens ilimitadas com imagens, vídeos e áudio. Esta rede apresenta atualmente 800 milhões de usuários (MARTINS, 2015).

Youtube: Site que objetiva que pessoas possam assistir e compartilhar os vídeos. Contém fórum para opiniões e debates e distribuição de conteúdo de anunciantes grandes e pequenos (YOUTUBE, 2015).

Pinterest: Mídia que compartilha conteúdos lidos, assistidos e encontrados na *web*, cria imagens com *links* (denominados de pins) para compartilhar com seguidores. Ainda é possível localizar pessoas com interesses semelhantes (PAPAROTO, 2014).

Fóruns: espaço de discussões em torno de temas propostos por seus participantes (UNIFESP, 2015).

Site Reclame aqui: Considerado uma nova plataforma para reclamações de clientes, além desta funcionalidade apresenta campo de pesquisa que possibilita o acesso a informações e qual o comportamento das empresas sobre suas críticas (DALMAZO, 2009).

Blogs: é um site na Internet que é sempre atualizado, funciona como uma página de notícias em uma linha de tempo. Pode apresentar vários tipos de conteúdos e temas (BLOGGER, 2015).

Os benefícios e a diversidade de serviços que as mídias sociais digitais disponibilizam para as organizações quando bem planejados e adequados com a realidade desta são incontestáveis (SOUSA; AZEVEDO, 2010). Para Ciribeli e Paiva (2011), a participação das empresas em mídias sociais digitais pode facilitar as relações com os demais usuários, sendo eles clientes, fornecedores ou funcionários. Também de acordo com estes autores, as organizações inseridas neste meio possuem vantagens reais, como facilidade de comunicação e divulgação com seus clientes, conhecer melhor os gostos e garantir a fidelidade dos mesmos.

Ciribeli e Paiva (2011) afirmam que mesmo assim muitas empresas ainda estão optando por não utilizar as mídias sociais digitais, o que para Cornachione (2010) é desperdiçar oportunidades em suas estratégias. A mesma, no entanto, salienta que nos próximos anos a tendência é o aumento do número de organizações fazendo o uso neste meio. Confirmando isso, Ivo (2010 *apud* Ciribeli e Paiva, 2011) afirma que as organizações que sabem fazer uso deste recurso e

assumem o risco de se abrirem a seus clientes se sobressaem em relação àquelas que não usam. Contudo, pela carência de profissionais aptos a realizar o monitoramento e gerenciamento das informações provenientes das mídias sociais digitais, as organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, comumente realizam a terceirização deste serviço, até por que muitas vezes essa alternativa possui um custo e planejamento inicial menor (IVO, 2010 *apud* CIRIBELI e PAIVA, 2011).

Desta forma podemos considerar as empresas que fazem uso das Mídias Sociais digitais diferenciadas, pois um dos princípios fundamentais para a competitividade é a inovação tecnológica, ou seja, a base para a vantagem competitiva é criar um ambiente favorável à inovação (PORTER, 1989).

Neste âmbito a organização não deve apenas monitorar o que é dito nas mídias sociais digitais, mas também deve-se criar ações de engajamento. O engajamento pode ser definido como o grau de interação, de envolvimento, influência e intimidade que o consumidor possui com a marca (SILVA *et al.*, 2012).

Para este autor, as ações de engajamento atuam para verificar a percepção do cliente quanto à empresa ou a marca, e este procedimento deve ser alternado pelo monitoramento para sucesso nas MSD.

Conforme cita Ramalho (2010), os formadores de opiniões, que antes eram um grupo pequeno, hoje têm tamanho significativo. As mídias sociais digitais estão mudando, de forma irreversível, as relações entre as organizações e os clientes.

Ao encontro desta esta citação, pelo caráter de agilidade que Internet trouxe aos meios de comunicação, uma das maiores preocupações por parte das empresas/marcas é com as impressões negativas que podem ser compartilhadas, “*retuítdas*” (neologismo criado por meio da mídia social Twitter, que significa que o usuário compartilha o que outro usuário postou) por um cliente e atingir milhões de outros usuários em segundos.

Conforme Ciribeli e Paiva (2011), o acesso às mídias sociais digitais com diversificados perfis de usuários, que compartilham tais informações, permite às organizações compreender diretamente seu público. Isto trouxe às organizações a

possibilidade de se aproximarem de seus clientes de forma mais ágil, o que faz das mídias sociais digitais um meio de comunicação em alta.

Dentro deste processo, as organizações conseguem compreender que as mídias sociais em um ambiente digital ajudam no fortalecimento de um produto ou serviço e no poder de manter os clientes atuais e conquistar novos clientes.

Para alguns consumidores, o fato de outros compartilharem informações de forma voluntária, gera uma maior confiança em relação à organização. Estes benefícios que as mídias sociais digitais proporcionam em relação à escolha de um produto ou serviço, obtenção de descontos e promoções podem explicar o significativo aumento desse meio como fonte de pesquisa antes de efetuar uma compra (CIRIBELI; PAIVA, 2011).

Dalmazo (2009) afirma que as mídias sociais digitais e os comunicadores instantâneos estão substituindo ou reduzindo a utilização dos e-mails como forma de comunicação, visto que são menos extensas e mais informais. Sendo que os comunicadores instantâneos chamados também de mensageiros instantâneos, ou *softwares* de mensagens instantâneas, são definidos por Cavalcanti (2005) como programas que permitem a realização de uma conversa em tempo real, entre dois ou mais usuários que possuam o mesmo programa. Justamente essa rapidez de comunicação entre os usuários que diferem os comunicadores instantâneos dos tradicionais e-mails, tornando mais dinâmica essa interação entre emissor e receptor.

Sob o mesmo ponto de vista, os tradicionais Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC's) estão se tornando cada dia mais obsoletos, devido à preferência dos consumidores em utilizar este canal de comunicação mais ágil (CORNACHIONE, 2010).

Assim, o modo como os clientes viam as organizações como inatingíveis desmoronou quando a mídia social digital se tornou um meio de comunicação eficaz. Conclui-se que as mídias sociais digitais facilitam no processo de monitoramento das informações dos consumidores sobre empresas e produtos, o que auxiliam a organização ter um retorno mais apurado e em tempo real.

Para este objetivo, acredita-se que adotar as mídias sociais digitais no planejamento da empresa pode contribuir no esforço de obter vantagem competitiva. Assim, a empresa deve sempre levar em consideração o que está sendo publicado e compartilhado para, em segundo plano, pensar como a empresa atuará na mídia social e conseguirá se beneficiar com a Gestão da Informação dessa mídia.

2.6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para Ponjuán Dante (1998), a informação está se destacando no que se refere aos recursos organizacionais, cabendo à sociedade administrar os desafios com o objetivo de desenvolvimento. Desta maneira, cabe às organizações e seus gestores avaliarem e administrarem seus recursos informacionais, neste caso as mídias sociais digitais. E o meio para se fazer isto é a gestão da informação.

Oliveira e Bertucci (2003) definem a Gestão da Informação (GI) como o “processo da informação”, com os seguintes propósitos: gerar eficiência, de forma a organizar e suprir as demandas por informação; atuar no desenvolvimento e manutenção de produtos e serviços de informação; planejar políticas de informação; aprimorar o fluxo das informações e administrar as tecnologias de informação.

Segundo Garvin (1993), a GI visa a identificação e potencialização de recursos informacionais em uma organização, auxiliando-a nas alterações de ambiente, com enfoque na formação do aprendizado e do conhecimento. Desta forma, a GI é determinante no processo de tomada de decisão das organizações, pois a informação é um recurso primordial dentro deste processo.

O processo da GI é composto por atividades que, quando desempenhadas de maneira correta, possibilitam que a informação seja recebida pelo responsável em tempo ágil, no formato adequado, para que as decisões sejam tomadas com maior facilidade. Elevando assim, a qualidade, a utilização e disponibilização, e como consequência, agregando valor à informação (SILVA, 2006 *apud* Souza e Duarte, 2011). Diversos modelos conceituais de GI podem ser encontrados na literatura pertinente, contudo, neste estudo, utilizam-se os processos de GI definidos por McGee e Prusak (1994), Davenport (1998) e Choo (2003), considerados

modelos tradicionais e relevantes neste campo, sintetizados e apresentados no Quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 - FASES DO MODELO DE GI

Identificação Fases	Modelo proposto por McGee e Prusak (1994)	Modelo proposto por Davenport (1998)	Modelo proposto por Choo (2003)
1	Identificação de necessidades e requisitos de informação	Determinação de exigências de informação	Identificação das necessidades de informação
2	Aquisição e coleta de informação	Obtenção de informação	Busca de informação
3	Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação		Organização e armazenamento da informação
4	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação		Desenvolvimento de produtos e serviços de informação
5	Distribuição e disseminação da informação	Distribuição da informação	Distribuição da informação
6	Análise e uso da informação	Utilização da informação	Uso da informação

FONTE: adaptado de Souza e Duarte (2011)

Sendo assim, por suas definições serem semelhantes, neste estudo consideram-se as definições que, por análise própria, descrevem melhor o processo. Os subitens abaixo abordam cada uma das linhas do quadro acima que foram destacadas em negrito, e serão abordados a seguir:

- Fase 1 – Identificação das necessidades de informação;
- Fase 2 – Obtenção de informações;
- Fase 3 – Processamento da informação;
- Fase 4 – Distribuição da informação;
- Fase 5 – Uso da informação;

Após o uso da informação e seu auxílio na estratégia, que acontece na última fase, pode-se realizar a busca por novas informações que atendam a demanda, ocasionando o reinício de todo processo de GI, já que este para ser estratégico, deve ser contínuo.

2.6.1 Identificação das necessidades de informação

A fase inicial do processo de gestão da informação, titulada como necessidade e requisitos de informação, tem grande importância para o processo de gerenciamento de informações, contudo, frequentemente não tem recebido dos gestores a atenção necessária para o sucesso na sua execução (BEUREN, 2000).

Para McGee e Prusak (1994), os profissionais, de forma contraditória, julgam garantida a identificação da informação, e atuam como que antevendo ou até mesmo adivinhando a informação necessária. Mesmo nos casos mais simples e previsíveis, um gestor mais criativo pode assegurar-se de opções que tornem a informação mais útil para a estratégia. Também segundo esses autores, essa fase pode ser considerada a mais importante tarefa do processo e determinam fatores relevantes para realizar esta tarefa, sendo estes:

- I. Variedade Necessária: onde as necessidades de informação devem ser variadas como os fatores que afetam a organização.
- II. As pessoas não sabem o que não sabem: para isto os profissionais de informação devem conhecer as fontes informação disponíveis que podem facilitar e auxiliar no processo de entendimento das necessidades.

Para Davenport (1998) a determinação das exigências da informação é uma fase complexa e árdua, pois através dela os gestores e funcionários devem constatar o ambiente informacional em que a organização se encontra. O autor ainda afirma que o mais importante não é necessariamente a identificação das necessidades, mas sim compreender o ambiente competitivo. As necessidades de informação evoluem e crescem de maneira gradativa, elas não surgem completamente estruturadas (CHOO, 2003).

2.6.2 Obtenção da informação

Para elaboração de um plano para aquisição de informação na coleta, de modo eletrônico ou manual, deve haver uma concordância sobre as informações

necessárias, ou seja, após as necessidades detectadas no ambiente, a coleta deve ser planejada para atender ao cliente (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Segundo Choo (2003) a busca da informação é a fase em que o indivíduo obtém informações com o objetivo de alterar seu estado de conhecimento. Davenport (1998) define que esta fase deve ser ininterrupta, composta de exploração do ambiente informacional, estruturar de maneira pertinente a classificação da informação, formatar e organizar estas informações.

Nesta etapa de aquisição e coleta de informações, é explorado o ambiente em questão para que a necessidade dos executivos seja satisfeita, através do fornecimento de informações relevantes. Dessa forma essa exploração do ambiente torna-se passiva (onde o ambiente é somente observado, sem nenhum destaque, chamado também de vigilância) ou ativa (quando há alguma evidência que verifique a necessidade de uma exploração mais profunda).

Santos e Beraquet (2001) salientam que o aumento do uso da Internet como ambiente para aquisição e coleta de informação, aumentou o desafio de gerenciar a carga de informações à que estão submetidos os gestores, para a otimização do uso da informação. Mesmo cientes desse desafio, é notável o fato de que grande parte das empresas ainda não dispõe de capacidade e ferramentas para manejar informações de maneira eficaz.

2.6.3 Processamento da informação

A determinação do local em que será armazenada e o tipo de acesso a essas informações são atividades da fase de Classificação e Armazenamento das Informações (MCGEE; PRUSAK, 1994). Já para Davenport (1998) os fatores que influenciam a classificação, são: arquitetura, estratégia, equipes de apoio, comportamento, política; contudo não se deve deixar de lado a metodologia para realização da mesma.

Dessa forma podem-se considerar essas duas tarefas (classificação e armazenamento) sintetizadas em uma única fase, denominada neste trabalho como processamento da informação.

2.6.4 Distribuição da Informação

A distribuição envolve as informações que os gestores necessitam, ou seja, se as fases anteriores foram efetuadas com sucesso a fase da distribuição tende a ser mais efetiva. Dessa forma aumenta-se a consciência da relevância que a informação tem para a organização (DAVENPORT, 1998).

Com as necessidades pré-determinadas, McGee e Prusak (1994) afirmam que se torna fácil criar um sistema informacional, contudo ao se antecipar essas necessidades o sistema torna-se complexo, entretanto é dessa maneira que a organização consegue obter o valor estratégico a partir da informação.

2.6.5 Uso da Informação

No desenvolvimento do modelo, Choo (2003) definiu o uso da informação como fator de mudança do conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade cognitiva.

Saracevic e Wood (1986 *apud* Borges e Cunha, 2007, p. 7) analisam o uso da informação como recurso primordial e definem que “é o uso da informação, e não a informação propriamente dita, que torna a informação valiosa para o indivíduo e a sociedade”.

O uso da informação demanda a habilidade de coletar informações apropriadas para as necessidades informacionais. Confirmando este ponto Davenport (1998) destaca que não importa somente a coleta de dados e criação de banco de dados, mas também a disseminação da informação entre tomadores de decisão, ou que tenham relevância na empresa.

Na visão de Bergeron (1996 *apud* Torres e Neves, 2008), as organizações utilizam a Gestão da Informação para solucionar os problemas informacionais, disponibilizando de maneira correta, e útil, no tempo certo as informações a certa pessoa ou grupo. Assim, a qualidade das decisões tomadas pelos gestores é diretamente influenciada pela disponibilidade de informações completas, atualizadas e importantes para a solução dos problemas da organização.

Assim, Beuren (2000) reforça que organizações que realizam este ciclo terão um recurso com alto potencial competitivo e conseguirão destacar-se no mercado.

3 REARRANJO CONCEITUAL

Com base na revisão de literatura abordada neste trabalho, desenvolveu-se uma estrutura de referência gerada através do conhecimento obtido, que permitiu a averiguação para possível validação dessa estrutura, por meio da metodologia escolhida.

3.1 PRESSUPOSTO DE TRABALHO

Através da gestão de informações obtidas por meio de mídias sociais digitais, pode-se conseguir uma quantidade maior de informações potencialmente úteis sobre clientes e mercados, contribuindo assim para satisfação do cliente, e por fim, na posição competitiva das empresas.

O trabalho iniciou-se na busca por responder se a gestão da informação de mídias sociais digitais pode ser considerada um fator estratégico no processo de competitividade das empresas. Que resultou na decisão de montar essa pesquisa com o objetivo de avaliar as novas mídias sociais digitais como fontes de informações potencialmente capazes de melhorar a competitividade das empresas.

3.1.1 Pontos-chave

a) Mídias sociais digitais são fontes de informação com potencial competitivo

As mídias sociais digitais representam hoje um repositório volumoso de dados, que é baseado em opiniões e desejos expressos pelos clientes e que capacitam à revelação de que forma as empresas poderiam melhor atender suas expectativas e preferências. Desta maneira, cabe à organização saber extrair dessas mídias sociais digitais as informações, para poder traçar as estratégias e tomar as ações devidas (TORRES (2009), CIRIBELI E PAIVA (2011), PORTER (1989)).

b) Informações crescem em importância e utilidade quando submetidas à GI

Através das informações geradas pelos clientes no ambiente digital, o grande volume informacional se tornou um recurso estratégico para as organizações, tendo este, valor significativo para a geração de vantagem competitiva. Contudo, se este grande volume de informações não for gerenciado da maneira correta, com processos definidos, a capacidade de a organização obter destaque se torna ineficiente (GARVIN (1993), MCGEE E PRUSAK (1994), BARNEY E HESTERLY (2011), KOTLER (2001)).

c) Informações competitivas relevantes alimentam os ajustes estratégicos e as ações competitivas resultantes

Conforme citado anteriormente por Dantas (2007), as informações referentes à satisfação dos clientes podem ser consideradas importantes para as organizações, pois através delas a empresa poderá corrigir possíveis falhas, criar uma imagem positiva para os clientes ou ainda posicionar-se em relação a seus correntes de maneira diferenciada. (BEAL (2004), BEUREN (2000), MCGEE E PRUSAK (1994), KOTLER (2001)).

d) Clientes voltam a informar por meio das mídias sociais digitais

Com a disponibilidade de novas ferramentas de tecnologia da comunicação, os clientes cada vez mais tem maior oportunidade de manifestar a sua opinião a respeito dos produtos e serviços prestados pelas empresas. Assim na maioria das vezes o cliente manifesta sua opinião, e o principal meio pelo qual ele realiza esse processo atualmente é através das mídias sociais em ambiente digital. As mídias sociais digitais favoreceram a troca de informações e opiniões fomentando as pessoas com quem se relacionam a realizarem o mesmo procedimento (CARVALHO (2011), RAMALHO (2010), HARRISON (2005)).

3.2 ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS PARA MAIOR COMPETITIVIDADE

A gestão da informação é baseada numa estrutura conceitual multidisciplinar, que potencializa a adição de valor à informação podendo auxiliar a empresa no processo de obtenção de vantagem competitiva no seu mercado de atuação, que é o principal objeto deste estudo.

A junção das diferentes conceitos abordados na revisão teórica para este trabalho nos permitiu a elaboração de uma visão integrada para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Esta estrutura de referência segue um ciclo de desenvolvimento, que pôde ser definido por meio da revisão apresentada no trabalho.

A etapa inicial deste ciclo foi a busca pela vantagem competitiva no ambiente organizacional, que, de acordo com Porter (1989), depende do cliente, mas que tem como foco principal a inovação, ou seja, o descobrimento de novos meios de competir no segmento.

De acordo com Neubuser, Zamberlan e Sparemberger (2004 *apud* Andrade e Hoffman, 2007), o aumento da concorrência, uma das principais formas de diferenciação entre as organizações, é a satisfação do cliente. Além disso, os clientes podem alterar a maneira como a empresa reage a certos comportamentos, influenciando nas negociações, tais como preço, disponibilidade, pagamentos ou contratos através do poder de barganha (HARRISSON, 2005).

O relacionamento entre os consumidores e as organizações tem se intensificado devido à introdução de novas tecnologias, como as mídias sociais digitais, pelo fato de incentivar os usuários a manifestar e expressar suas impressões e experiências em relação aos produtos/serviços oferecidos (NANNI; CAÑETE, 2010).

Assim, através das informações geradas por estes clientes no ambiente digital, o grande volume informacional se tornou um recurso estratégico para as organizações, tendo este valor significativo para a geração de vantagem competitiva. Contudo, se este grande volume de informações não for gerenciado da maneira correta, com processos definidos, a capacidade de a organização obter destaque se torna ineficiente.

Este trabalho, baseado no rearranjo conceitual, apresenta uma estrutura de referência com ênfase na Gestão da Informação, para que o volume informacional gerado nas mídias sociais digitais seja processado de maneira adequada, visando à obtenção de diferenciação de uma organização perante outra.

Nesta estrutura, toda organização que produz um produto ou serviço visa tornar-se competitiva. Para esta competitividade a satisfação do cliente torna-se de grande importância. Assim, o grande volume informacional que o cliente disponibiliza através de novas tecnologias (Internet/Mídias Sociais digitais) deve ser gerenciado para obtenção de melhoria na análise e conhecimento, para consequentemente conseguir o alcance da vantagem competitiva.

Levando em consideração o exposto neste capítulo, define-se a seguinte estrutura de referência, conforme a figura 3 a seguir.

FIGURA 3 - GESTÃO COMPETITIVA DA INFORMAÇÃO DAS MSD



Fonte: Autora (2014)

A estrutura de referência representada na Figura 3 propõe que os clientes, consumidores e público em geral, estejam eles satisfeitos ou não com o produto ou serviço oferecido, possam através das mídias sociais digitais exporem suas opiniões e experiências do produto. Assim, as empresas desenvolvendo e executando as atividades e processos da GI acerca das informações dos clientes, possuem base de informação necessária para criar ou modificar estratégia e ações competitivas, satisfazendo clientes e aumentando a confiança destes, para que exponham novamente suas avaliações nas mídias sociais em ambiente digital, o que cria um ciclo virtuoso, objeto desta pesquisa.

No próximo capítulo aborda-se a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados nesta proposta de estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Primeiramente é explicada a caracterização da pesquisa e o tipo de pesquisa proposto. Na sequência, as fases da pesquisa são detalhadas, descrevendo os objetivos alcançados com os métodos escolhidos e técnicas de coleta de dados, os procedimentos de análise, sugerindo também algumas discussões pertinentes que possam surgir a partir dos dados coletados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO O OBJETIVO

Com o intuito de obter resultados esperados, o estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica sobre competitividade, vantagem competitiva, satisfação dos clientes, gestão da informação e mídias sociais digitais; priorizando trabalhos e autores relevantes para os temas, introduzindo conceitos e devidas explicações no contexto proposto.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, integrando os temas abordados, visto que uma pesquisa exploratória possibilita o desenvolvimento, o esclarecimento e as mudanças de ideias e conceitos. Dessa maneira proporciona maior familiaridade e aproximação a cerca de determinado fato (GIL, 2008). Assim, esta pesquisa apresenta o caráter exploratório pelo objetivo geral de identificar o potencial da Gestão da Informação das mídias sociais digitais, visando à estratégia competitiva na empresa.

Na primeira etapa pôde-se evidenciar a demanda de uma maior compreensão de novas ideias sobre um determinado assunto permitindo uma maior versatilidade de estudo. Primeiramente entendem-se os conceitos para em seguida criar novos problemas e/ou hipóteses, características da pesquisa exploratória (RAUPP; BEUREN, 2003). O estudo exploratório foi iniciado por meio de pesquisa bibliográfica conforme apresentado no Capítulo 2.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO A FONTE DE DADOS E OS PROCEDIMENTOS DE COLETA

Realizou-se um estudo exploratório e qualitativo com intuito de responder aos objetivos propostos. Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa visa a analisar experiências individuais ou de grupos, relacionadas a práticas ou a histórias, com objetivo de conhecimentos e relatos. Ou seja, este formato de pesquisa permite ao pesquisador descrever e explicar questões sociológicas e psicológicas, no ambiente organizacional.

O presente estudo visa verificar como a gestão da informação de mídias sociais digitais pode influenciar diretamente a vantagem competitiva de uma empresa, para isto, aplicou-se um questionário com perguntas elaboradas a partir da revisão bibliográfica.

4.2.1 População e amostra da pesquisa

O conceito básico de amostra pode ser definido como a seleção de um pequeno número de elementos em uma população, para a obtenção de conclusões sobre toda a população (COOPER; SCHINDLER, 2003). Para alcançar os objetivos estabelecidos neste estudo propõe-se o uso da amostra não probabilística, aquela que é executada sem o intuito de ser estatisticamente representativa da população (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

A pesquisa inicialmente tinha como foco de estudo as empresas que não terceirizam o monitoramento das Mídias Sociais digitais, contudo estas não responderam ou as que o fizeram não pertenciam a cidade de Curitiba. Desta maneira, adotaram-se as agências de marketing como respondentes na pesquisa, pelo acesso facilitado e pelas agências serem as empresas responsáveis pela prestação deste serviço.

Entrou-se em contato com doze agências de Marketing da região de Curitiba, via e-mail, seis agências demonstraram interesse em participar do estudo. Escolheu-se uma para realização do questionário teste, aplicado na Agência A no dia 15 de abril de 2015 das 09h30min às 10h40min, onde, a partir desta entrevista, houve nova reformulação do mesmo para atender a necessidade do estudo. Após

essa aplicação do questionário teste e reformulação do mesmo, foram novamente contatadas as seis agências que já haviam demonstrado o interesse, contudo, desta vez apenas quatro agências atenderam a solicitação para responder o questionário final.

Assim, se optou por uma amostra de quatro empresas prestadoras de serviços de *marketing* digital, sediadas em Curitiba- PR, com entrevistas realizadas diretamente com os profissionais responsáveis pela análise de mídias sociais digitais. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e nas agências, a entrevista na agência B foi realizada no dia 18 de maio de 2015 das 14h30min às 15h10min, já a da agência C foi realizada no dia 23 de maio de 2015 das 18h00min às 19h20min e na agência D no dia 27 de maio de 2015 das 09h00min às 10h05min. A agência A respondeu novamente ao questionário final via e-mail no dia 28 de maio de 2015, por apenas necessitar ajustar as respostas que não havia respondido inicialmente no questionário teste.

Com a amostra definida, o método selecionado pela adequação à pesquisa é o método de amostra não probabilística por conveniência. O método por conveniência abrange uma seleção de elementos de amostra com uma maior disponibilidade para o estudo e que ofereçam as informações necessárias, contudo não apresenta garantia quanto a sua precisão (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

4.2.2 Local do estudo

A pesquisa foi realizada em Agências de *Marketing* Digital do estado do Paraná na cidade de Curitiba. Esta escolha se deve ao fato de que parte significativa das organizações busca auxílio nas agências para o desenvolvimento da estratégia competitiva que visa os ambientes digitais.

As agências de *marketing* são prestadoras especializadas deste tipo serviço, uma vez que possuem recursos humanos e tecnológicos voltados para este mercado, com inovações e aprimoramentos contínuos, que objetivam sempre aumentar a competitividade das organizações à que estão prestando atendimento.

4.2.3 Atuação das agências de *marketing* digital

Nesta seção e na seção de resultados e discussões, as agências de *marketing* digital serão denominadas A, B, C e D, em função da agência D não permitir a divulgação de seu nome neste trabalho acadêmico.

A agência A foi fundada em maio de 2009. Sua missão é superar expectativas. E, para isso soma talentos individuais com criatividade coletiva. Foca em comunicação corporativa, *design*, propaganda, Internet, relacionamento com a mídia e mídias sociais. Objetiva gerar resultados para todos os públicos, em diferentes linguagens, com diversos formatos e distintas plataformas. Esta agência presta serviços atualmente para 24 (vinte e quatro) empresas e seus principais clientes são dos setores imobiliário, comércio-varejista, alimentação, educacional, industrial, entre outros.

A agência B está desde 1997 no mercado e visa trabalhar como uma extensão dos seus clientes, criando soluções em comunicação sempre alinhadas com os objetivos empresariais. Trabalha com *branding*, propaganda, promoção, mídias sociais, *web design*, *marketing* direto, *endomarketing* e relacionamento. Seus principais clientes são dos setores educacionais, comércio-varejista, hospitalar, comunicação, industrial etc. Atualmente a agência atende 19 (dezenove) empresas.

A agência C cria soluções digitais para seus-clientes que buscam resultados por meio do uso da Internet como ferramenta de comunicação e relacionamento. Há 10 anos no mercado, desenvolve *web sites* de todos os tipos para clientes, além de serviços como Mídias Sociais, Gestão de Conteúdo, *Marketing* Digital, Gerenciamento de *Links* Patrocinados, Logotipos e materiais impressos. Sua missão é oferecer serviços de criação digital com excelência e criatividade. Atualmente atende 35 (trinta e cinco) empresas. Seus principais clientes são dos setores de turismo, comunicação, serviços e comércio-varejista e demais.

A agência D é uma empresa especializada em *marketing* digital e direto, fundada em 2009. A missão da agência é conectar de forma dirigida o cliente à sua marca, nos mais diferentes meios *online* e *offline*. Para isso, realiza criação de *sites*, *hot sites* e e-mails *marketing*, oferece estratégias junto às plataformas digitais, como

Google *Search*, *Mobile*, Promodigital, redes sociais, e *games*. A agência ganhou inúmeros prêmios e atende atualmente clientes dos setores de comunicação, comércio varejista, alimentação, moda, educacional, automobilístico, entre outros, totalizando 24 (vinte e quatro) clientes, sendo estes empresas de grande porte.

4.2.4 Relação agência, empresa-cliente e consumidor-cliente

Pela grande dependência de conhecimentos específicos que envolvem as novas tecnologias de informação e comunicação, uma parte significativa das empresas opta, atualmente, por terceirizar seu setor de *marketing* digital e comunicação, por meio das agências de *marketing*. As empresas que contratam estas agências têm como objetivo atrair novos clientes e manter os clientes ativos. Desta forma, para melhor compreensão do processo metodológico deste estudo, a agência prestadora de serviços de *marketing* digital será denominada somente agência, já a empresa para quem a agência está prestando os serviços será intitulada de empresa-cliente, e por fim o cliente final da empresa será definido como cliente-consumidor.

4.2.5 Instrumento da pesquisa

O instrumento de pesquisa deste trabalho foi um questionário elaborado a partir de seis questões do tipo escala comparativa de ordem, onde esta pede que os entrevistados classifiquem a importância de determinado item, comparando com outros itens relacionados. Caçõ (2011) propõe ainda, que este tipo demonstra a importância relativa, e não absoluta dos itens. Foram elaboradas também quatro perguntas dicotômicas, onde o entrevistado se depara apenas com as repostas “sim” ou “não”, que beneficia o preenchimento rápido, é de fácil tabulação e análise dos dados (MATTAR, 1996 *apud* CARNEVALLI; MIGUEL, 2001).

Uma questão foi elaborada propondo a escala junto com dicotômica (mista), ou seja, o entrevistado marcou nas opções a realização ou não do evento, e se marcada positivamente qual seria o grau de relevância para o mesmo. Também foram criadas duas perguntas com cunho de múltipla escolha, que além das mesmas vantagens das dicotômicas, oferecem mais aprofundamento na coleta de dados. O questionário conteve uma questão aberta, onde o entrevistado responde

os questionamentos com suas próprias palavras, com cunho dissertativo. Uma grande quantidade de dados, e a ausência de influência das alternativas, segundo Mattar (1996 *apud* CARNEVALLI; MIGUEL, 2001) são os maiores benefícios deste tipo de questão.

Contudo, o entrevistado foi incentivado em todas as questões a citar exemplos, experiências e opiniões sem se prender as alternativas previamente listadas, sendo denominadas semiabertas.

Com esta breve apresentação, o questionário aplicado nas agências de *marketing* digital encontra-se no Apêndice deste trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

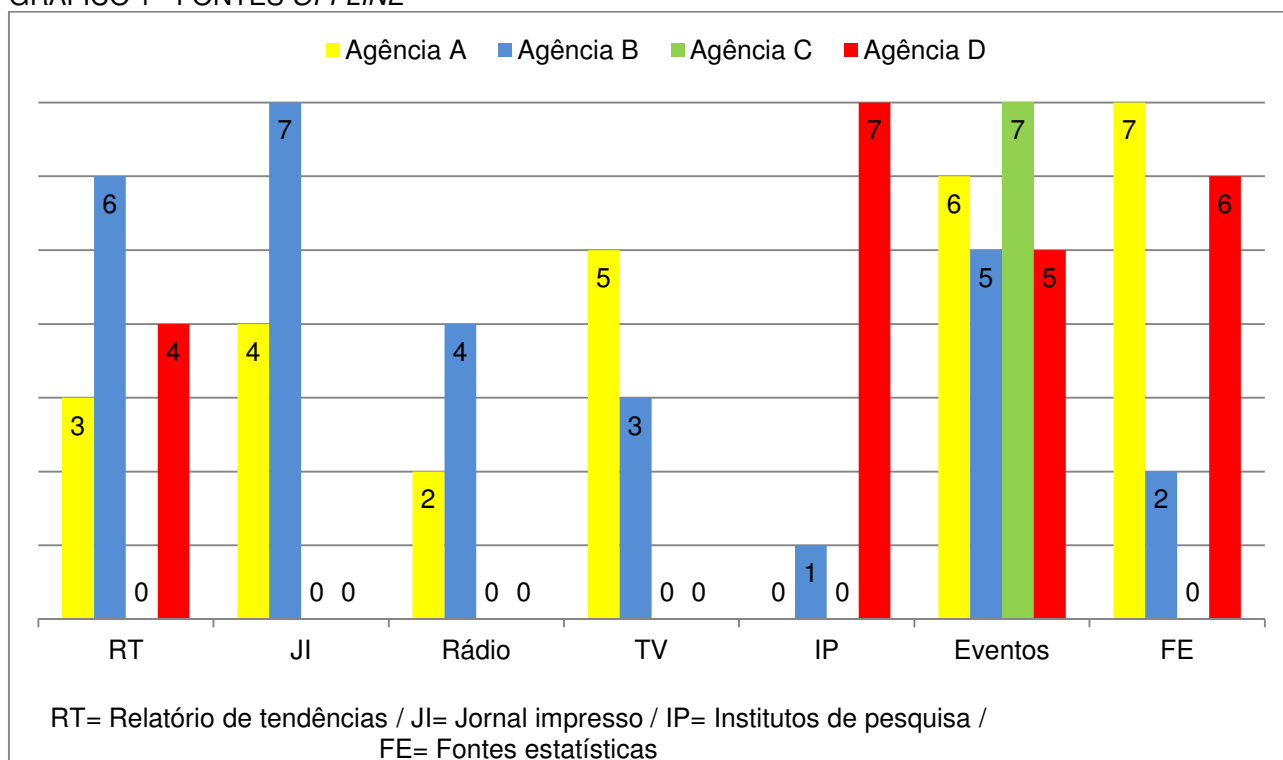
Nesta seção serão apresentados os resultados do questionário aplicado como instrumento de pesquisa.

FONTES OFFLINE

A primeira questão visou analisar as fontes de informações utilizadas através de meios *offline* pelas agências de *marketing* para a obtenção de informações potencialmente úteis.

A agência A indicou que a principal fonte de informação no meio *offline* são fontes estatísticas, seguida de eventos, televisão, jornal, relatórios de tendências e rádio. Já a agência B respondeu com o jornal impresso sendo sua principal, seguida dos relatórios de tendência, eventos, rádio, TV, fontes estatísticas e institutos de pesquisa. A agência C afirmou que somente utiliza eventos como fonte de informação *offline*, e por fim a agência D admite que os institutos de pesquisa (Ibope e *comScore*) são os mais utilizados, fontes estatísticas, eventos e relatórios de tendências.

GRÁFICO 1 - FONTES OFFLINE



FONTE: Autora (2015)

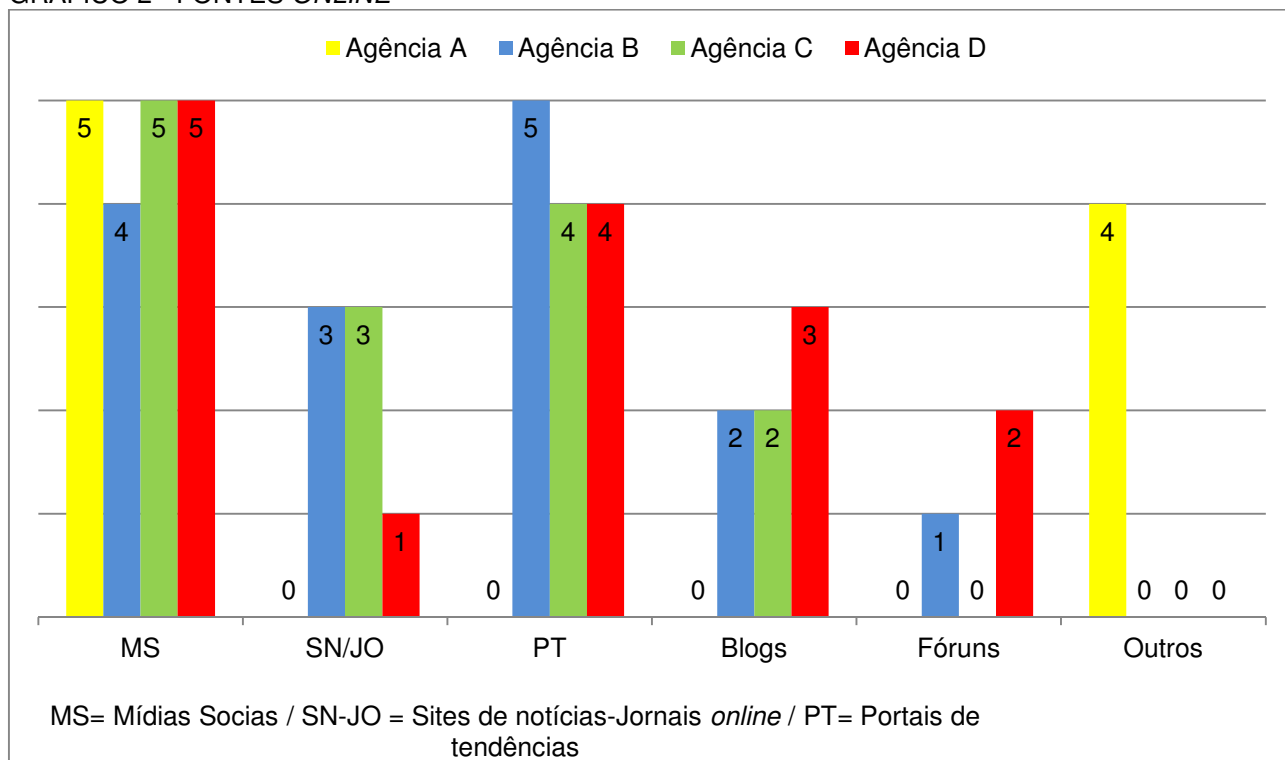
FONTES ONLINE

A questão 02 refere-se aos meios *online* utilizados por estas agências de *marketing* como fontes de informações úteis.

A agência A apontou as Mídias Sociais como principal fonte *online* de informação seguida de uma opção não previamente listada nas opções, o *e-commerce*. A agência B declarou que portais de tendência, seguido de mídias sociais, sites de notícias, blogs e por último fórum são os mais utilizados. A agência C afirma que as mídias sociais são sua principal fonte de informação *online*, tendo portais de tendências, sites de notícias e blogs como subsequentes no seu uso. Por fim a agência D também avaliou as mídias sociais como a principal fonte de informação, considerando portais de tendência, blogs, fóruns e sites de notícias como meios relevantes para a agência. Contudo a agência salienta que cada uma das fontes de informação serve para objetivos específicos, por exemplo, as mídias sociais para *insights* relacionados ao conteúdo, público e comportamento do cliente-final, para tendências em geral, portais de tendência e blogs podem ser as melhores

fontes. Já para questionamentos sobre algo específico, é recorrente a consulta aos fóruns. E para explorar mais do segmento das empresas-clientes e notícias gerais, sites de notícia. O gráfico na próxima página mostra essa análise.

GRÁFICO 2 - FONTES *ONLINE*



FONTE: Autora (2015)

Em relação às duas primeiras questões apresentadas, onde o objetivo era avaliar o uso das fontes de informação utilizadas pelas agências e consequentemente por suas empresas-clientes, verifica-se que as fontes de informação são recursos valiosos para obtenção de informações potencialmente úteis, atestando a afirmação dos autores Oliveira, Paula Neto e Oliveira (2008), que indicam a importância deste recurso e que sua escolha é fator decisivo para o sucesso na tomada de decisões.

Para estas agências, a principal fonte de informação em meio *offline* são os eventos. As quatro agências entrevistadas se baseiam neste recurso. As outras fontes variam de agência para agência sendo jornal impresso, institutos de pesquisa e fontes estatísticas as mais significativas. Já no meio *online*, as mídias sociais são o recurso mais empregado por estas agências como fonte de informações, onde as quatro agências utilizam-se desta. Seguido por portais de tendências, sites de

notícias ou jornais *online* e como recursos menos utilizados aparecem os blogs e fóruns.

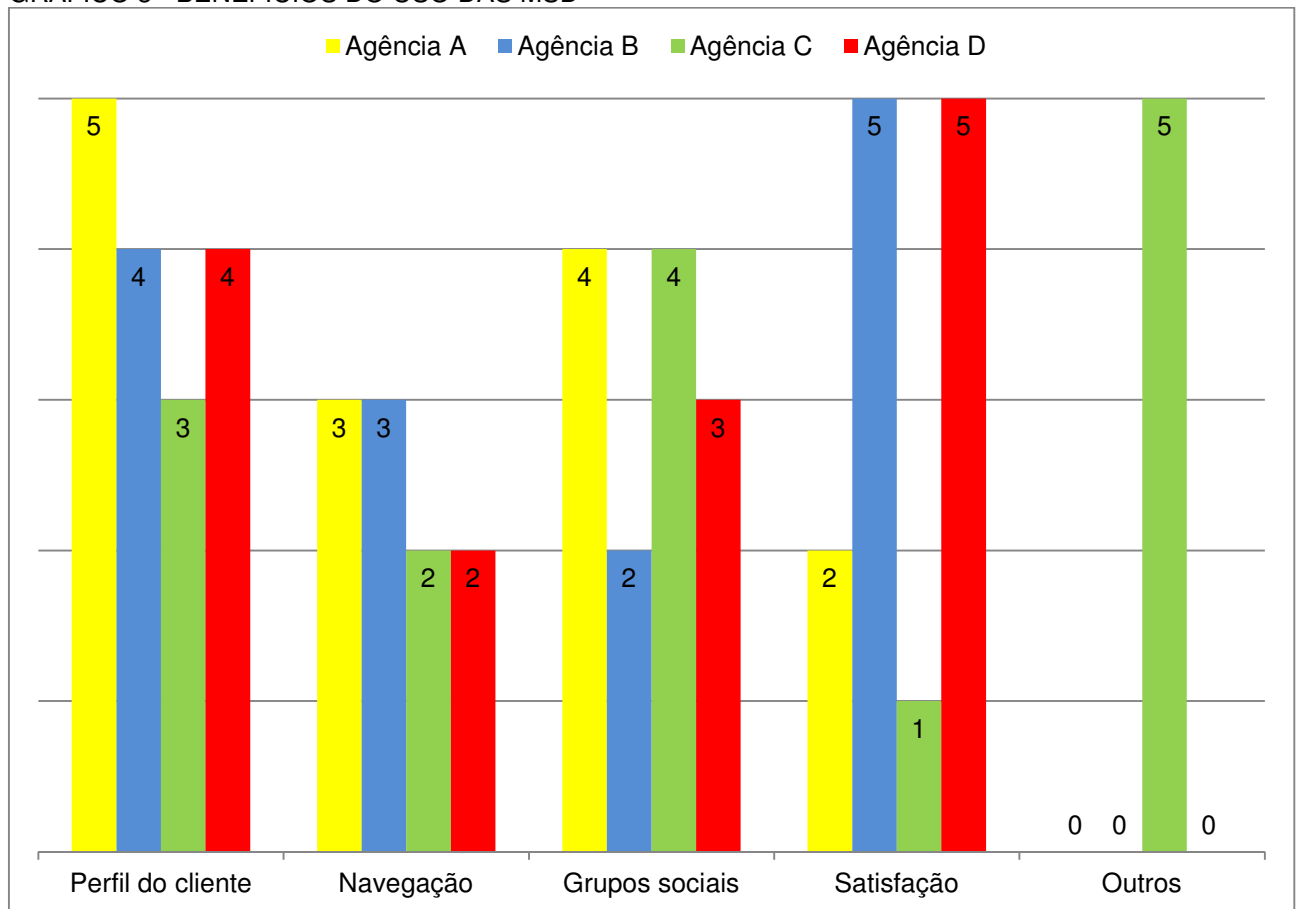
Observando os gráficos acima, pode-se constatar o quanto é superior o uso das fontes de informação em meios *online*, isso devido ao crescimento da disponibilidade de informações neste meio. Assim, para as agências, a atenção com o meio *online* deve ser maior, dispondo de profissionais aptos exclusivamente para esta função de seleção, tratamento e recuperação da informação, conforme proposto por Tomaél *et al.* (2001).

BENEFÍCIOS QUANTO AO USO DAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS

Na questão três entra-se especificamente no ambiente de estudo as mídias sociais digitais, e essa questão objetiva verificar quais são os principais benefícios do uso destas.

A agência A considera conhecer o perfil do cliente o principal benefício do uso das Mídias Sociais digitais, seguida características de grupos sociais, tendências de navegação e por último medir a satisfação e insatisfação do cliente-consumidor em ordem decrescente. Para a agência B a principal vantagem é mensurar a satisfação/insatisfação do cliente, seguida de conhecer o perfil do cliente-final, conhecer tendências de navegação deste e por fim características de grupos sociais. A agência C apontou duas opções que não estavam elencadas, custo-benefício das mídias sociais digitais e velocidade de divulgação e retorno de uma publicação como benefício mais importante; características de grupos sociais, conhecer o perfil do cliente-final, tendências de navegação e satisfação/insatisfação do cliente-consumidor como vantagens subsequentes. Já a agência D atribuiu à satisfação/ insatisfação do cliente-consumidor como benefício mais relevante, seguido de conhecer o perfil do cliente-consumidor, características de grupos sociais e tendências de navegação.

GRÁFICO 3 - BENEFÍCIOS DO USO DAS MSD



FONTE: Autora (2015)

Verifica-se que duas agências indicaram que medir a satisfação do cliente é o melhor benefício no uso das mídias sociais digitais, uma delas assegurou que conhecer o perfil do cliente é a principal vantagem e outra optou por considerar outro benefício não relacionado (custo-benefício). Conforme proposto por Ciribeli e Paiva (2011), esta relação com o cliente é de fato uma real vantagem para empresas que utilizam as mídias sociais digitais. Neste contexto, as agências afirmaram que a procura pelo uso das mídias sociais digitais por parte de suas empresas-clientes deu-se pela facilidade de comunicação e divulgação dos produtos para os consumidores, e poder extrair das mídias sociais digitais informações que possibilitam as empresas conhecer melhor o perfil do cliente, garantindo a fidelização destes, reforçando o que os autores acima já afirmaram.

Assim, conforme comprovado nas entrevistas realizadas com as agências, pode-se fazer uma relação com o pensamento de Perottoni *et al.* (2001) sobre a fidelização dos clientes, onde é necessário que a organização angarie informações

sobre seu cliente, especialmente suas preferências, para assim customizar o atendimento e superar suas expectativas.

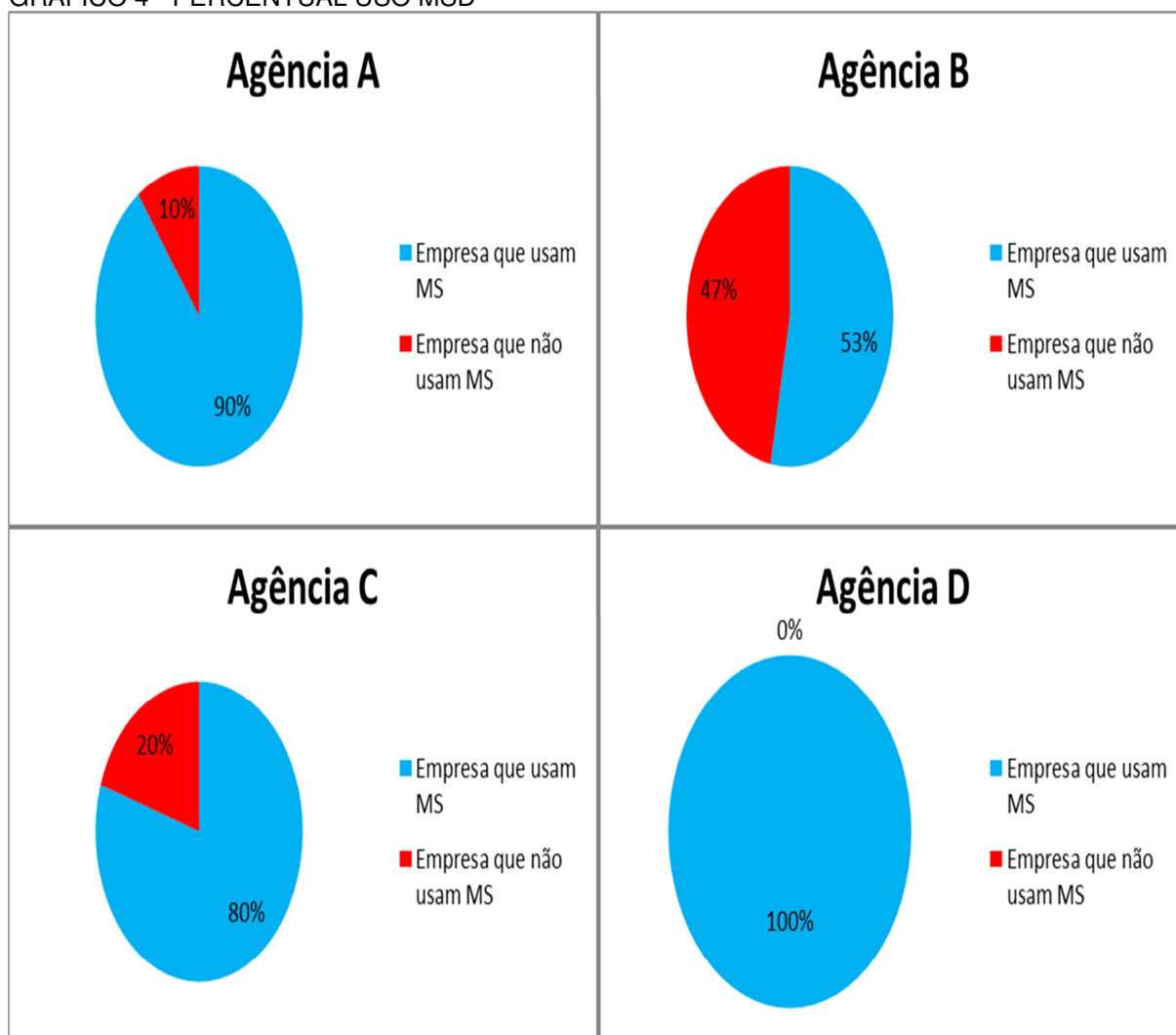
Apesar das alternativas listadas no instrumento de pesquisa considerar o cliente-consumidor como principal agente desta relação entre as mídias sociais digitais e as empresas-clientes, nas entrevistas realizadas as agências foram incentivadas a discursar sobre quaisquer benefícios e, conforme citado anteriormente, apenas uma das agências o fez.

PERCENTUAL DE USO DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS

A questão 04 avalia o percentual de empresas-clientes das agências de *Marketing* que utilizam mídias sociais digitais sobre as que não utilizam.

A agência A afirmou que 90% de suas 24 (vinte e quatro) empresas-clientes utilizam Mídias Sociais digitais para comunicação, promoções, relacionamento com o cliente, divulgação de produtos e serviços, *marketing* direto. Já a agência B apontou que apenas 53% de suas 19 (dezenove) empresas-clientes fazem o mesmo uso. A agência C declarou que 80% de 35 (trinta e cinco) empresas-clientes empregam o uso deste meio, por fim a agência D assegurou que 100% das suas 24 (vinte e quatro) empresas-clientes beneficiam-se das mídias sociais digitais.

GRÁFICO 4 - PERCENTUAL USO MSD



FONTE: Autora (2015)

Realizou-se assim, uma média de uso das mídias sociais digitais pelas empresas-clientes das agências entrevistadas que se dá em 80,75% de um total de 102 empresas atendidas pelas quatro agências. Ou seja, a utilização deste recurso é alta, considerando o cunho digital das agências e a alta rotatividade de empresas-clientes no setor.

A partir dos dados acima, confirma-se o que foi colocado por Cornachione (2010 *apud* Ciribeli e Paiva, 2011), onde a autora destacou que o número de organizações que utilizam mídias sociais digitais iria aumentar, sendo que naquele momento muitas ainda optavam por não utilizar pela alteração que as mídias sociais digitais podiam causar na organização (CIRIBELI; PAIVA, 2011).

Considerando as afirmações, entende-se como uma variação positiva o aumento registrado, e pode-se constatar que hoje as mudanças provocadas pelas mídias sociais digitais no ambiente interno das empresas por maior que sejam, são consideradas benéficas.

MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS MAIS UTILIZADAS

Na questão 5 o foco era avaliar quais são as mídias sociais digitais utilizadas pelas agências.

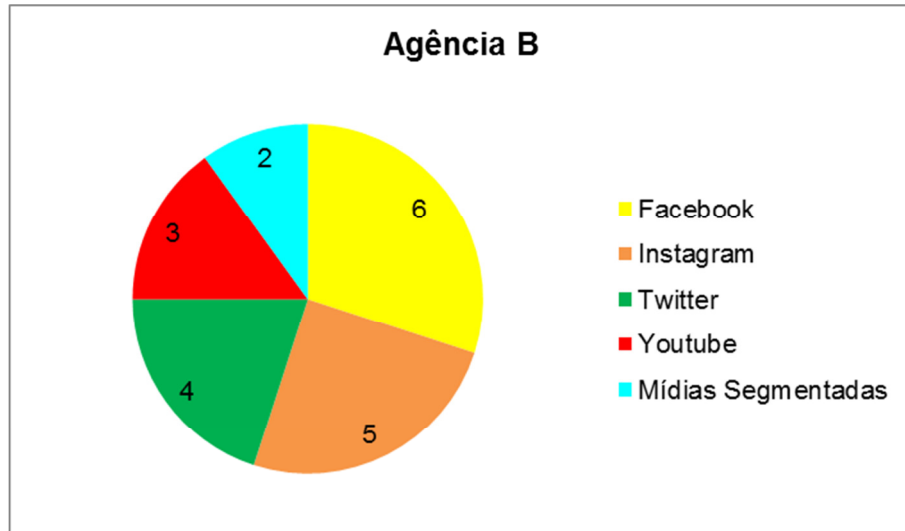
As empresas-clientes da agência A utilizam as seguintes Mídias Sociais digitais por ordem de relevância Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Whatsapp e Blogs. Para a agência B as mídias sociais digitais mais usadas por suas empresas-clientes são Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e Mídias segmentadas voltadas para nicho de público. As empresas-clientes da agência C fazem uso do Facebook, Instagram, Blogs, Youtube, LinkedIn, Pinterest e Whatsapp. O uso na agência D se dá por todas as opções listadas, sendo os principais Facebook, Twitter, Instagram e Youtube.

GRÁFICO 5 a - MSD MAIS UTILIZADAS - AGÊNCIA A



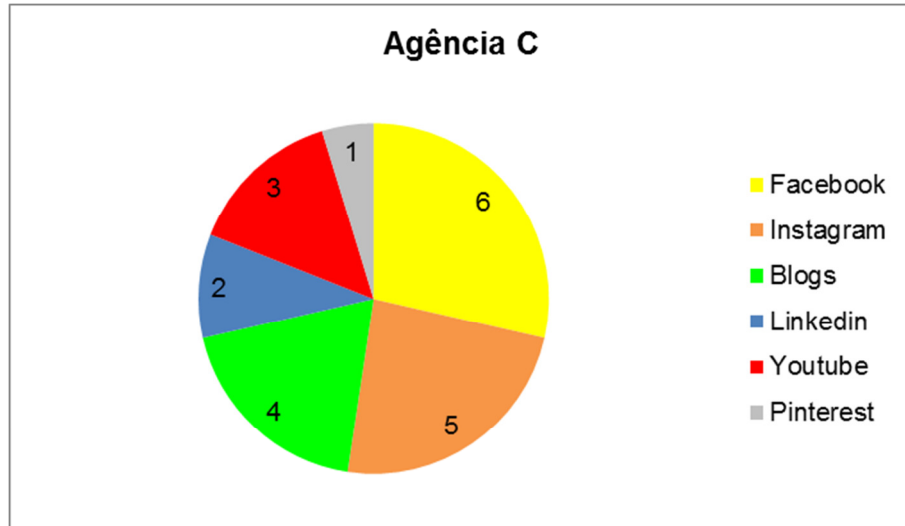
FONTE: Autora (2015)

GRÁFICO 5 b - MSD MAIS UTILIZADAS - AGÊNCIA B



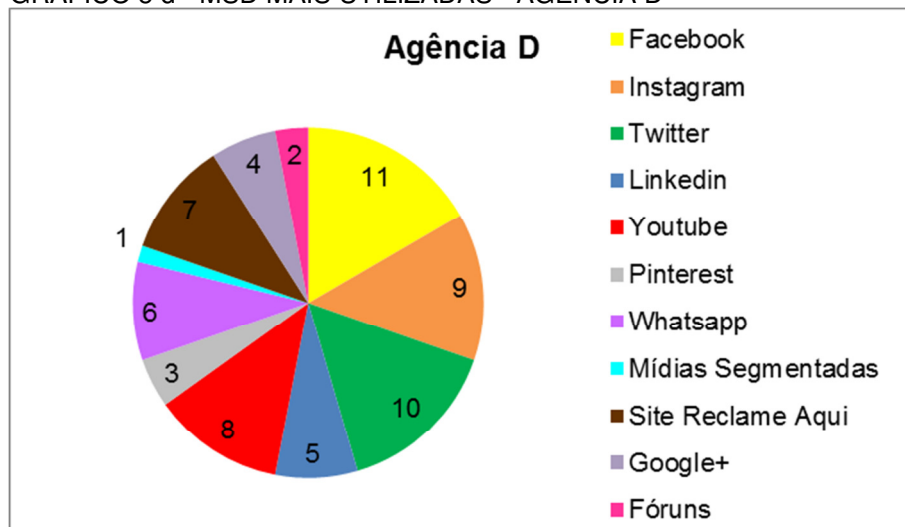
FONTE: Autora (2015)

GRÁFICO 5 c - MSD MAIS UTILIZADAS - AGÊNCIA C



FONTE: Autora (2015)

GRÁFICO 5 d - MSD MAIS UTILIZADAS - AGÊNCIA D



FONTE: Autora (2015)

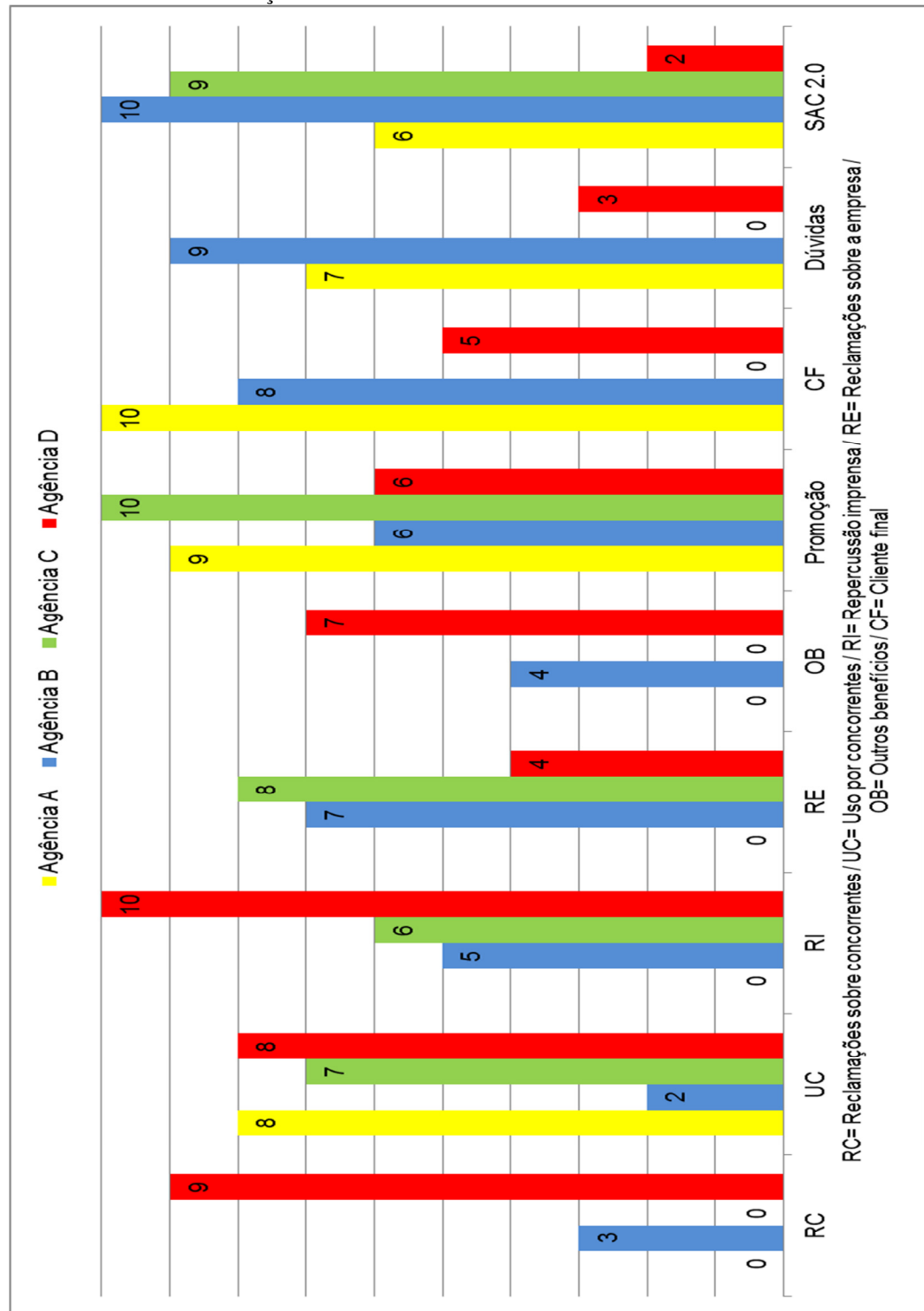
Devidamente definidas, o Facebook se apresenta como a ferramenta mais utilizada pelas agências entrevistadas, seguido do Instagram, Twitter e Youtube. Vale ressaltar que cada empresa-cliente possui uma mídia social que mais se identifica com seu perfil mercadológico. Como por exemplo, na agência A, uma empresa-cliente que é do ramo alimentício opta pela utilização do Instagram por ser uma mídia social mais visual. Já uma empresa-cliente do ramo de joias e folhados da agência C a utilização se dá mais pelo Facebook, pelo acesso e comunicação facilitada.

INFORMAÇÕES EXTRAÍDAS DAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS

A questão 06 visava verificar por ordem de importância quais as informações extraídas das mídias sociais digitais são consideradas relevantes.

A agência A julga que a informação mais importante e potencialmente útil extraída das Mídias Sociais digitais está relacionada ao cliente-final. As informações sobre promoções, uso por concorrentes, dúvidas, e SAC 2.0 também são avaliadas como proveitosas; por nível decrescente respectivamente. Para a agência B tem como informação fundamental o SAC 2.0, dúvidas, cliente final, reclamações sobre a empresa-cliente, promoção, repercussão da imprensa, busca por outros benefícios, reclamações sobre concorrentes e o uso destes concorrentes. A agência C prima por promoções, SAC 2.0, reclamações sobre a empresa-cliente, uso dos concorrentes e repercussão da imprensa. Por fim a agência D visa a repercussão da imprensa, reclamações sobre os concorrentes e uso dos mesmos, busca por outros benefícios, promoções, cliente-final, reclamações sobre a empresa-cliente, dúvidas e SAC 2.0.

GRÁFICO 6 - INFORMAÇÕES EXTRAÍDAS DAS MSD



FONTE: Autora (2015)

Por todos esses aspectos, verifica-se que a informação extraída das Mídias sociais digitais para competitividade mais relevante é a promoção e o SAC 2.0. O uso por concorrentes e a repercussão dada pela Imprensa aparecem na sequência

no grau de importância. O que nos leva a constatar que as agências entendem o relacionamento com o consumidor como meio de obtenção de competitividade.

As questões 5 e 6 tinham como objetivo verificar o uso das mídias sociais digitais pelas agências e as informações mais importantes que podem ser extraídas delas. O Facebook por ser a mídia com maior número de usuários em todo o mundo, cerca de 1.44 bilhão, possui o maior uso e consequentemente maior alcance para as empresas-clientes. O que resulta no gráfico da questão acima, onde as principais informações para as agências são advindas do relacionamento, função básica do Facebook. Percebe-se que essa relação interpessoal entre empresas-clientes e cliente-consumidor se dá principalmente pela facilidade de comunicação entre ambos dentro da mídia social, onde o cliente pode expressar suas opiniões acerca dos produtos e a empresa, dessa forma, garante a satisfação do mesmo o que para Gianesi e Corrêa (1994), afeta diretamente o papel do consumidor.

CO-CRIAÇÃO

A questão 07 objetiva saber se as agências de *marketing* incentivam as empresas clientes buscarem co-criação com seus clientes-finais.

As agências A, C e D afirmaram que incentivam as empresas-clientes a co-criarem com seus clientes-finais. A agência B negou esse tipo de ação juntamente aos clientes-finais. Contudo afirmou que seria um ponto a ser levado em consideração em novos desenvolvimentos de empresas-clientes.

REALIZAÇÃO DE CO-CRIAÇÃO

A questão 08, caso a agência tenha respondido a questão anterior positivamente, visa verificar como é realizado esse incentivo.

A agência A realiza essa co-criação incentivando comentários acerca dos produtos das empresas-clientes. A agência C reitera que o incentivo é também feito através de comentários dos produtos através de pesquisas de satisfação e realiza uma avaliação do atendimento via mídia social digital. Na agência D o incentivo ocorre em todas as opções listadas, porém a agência ressalta que este incentivo depende do momento da marca ou do produto, há casos onde são incentivados

insights sobre produtos que ainda serão lançados (através da opinião dos clientes-finais, comentários sobre os produtos, atendimento e avaliações), e em outros casos há realmente o incentivo para que o consumidor co-crie o produto junto à empresa-cliente.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a co-criação ocorre quando pessoas de fora do ambiente da organização, de alguma forma agregam ao produto suas experiência e ideias. Contudo o que é percebido na realização das entrevistas, é que a visão do cliente ainda é pouco explorada pelas agências e empresas-clientes, pois essa interação é vista apenas como um *feedback* do produto, não trazendo modificações ao produto ou serviço oferecido, pois isso demandaria um esforço maior das empresas. Mesmo com três entrevistados afirmando que incentivam a co-criação junto ao cliente-final, a conversa revela que fazem de forma voltada ao atendimento, e não ao desenvolvimento e melhoria de produto em si. Apenas uma das agências afirmou que o incentivo é feito voltado à co-criação de produto.

A opção mais bem avaliada pelas agências é o incentivo de comentários acerca dos produtos e satisfação do cliente, que pode assegurar o que foi dito por Moraes e Costa (2013), quando os autores afirmaram que esta era uma estratégia de grande importância para desenvolvimento de produtos personalizados e, conseqüentemente, criação de vantagem competitiva.

REALIZAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A questão 09 propunha verificar quais fases da GI as agências realizam ou não.

Todas as agências entrevistadas afirmam realizar de alguma forma as fases de Gestão da Informação, contudo pode-se perceber que para todos os entrevistados essas fases são realizadas empiricamente, não de forma estruturada, organizada e sistematizada, ou seja, é realizada intuitivamente e superficialmente em alguns casos, principalmente na fase inicial, que no processo de gestão da informação, considera-se a de maior importância.

Fica claro durante a análise das entrevistas realizadas, que as agências pouco conheciam o processo de gestão da informação, mas mesmo assim, diante das fases apresentadas, afirmaram que de alguma forma buscam realizar o processo, sendo ele de grande importância. Conforme Beuren (2000) cita, esse processo realizado de forma ordenada em todas as suas fases, torna a informação um recurso com alto valor estratégico, o que defronta com o que foi proposto pelos entrevistados, que citaram que cada uma das fases é dependente da outra.

IMPORTÂNCIA DAS FASES E EXEMPLOS DE REALIZAÇÃO

A questão 10 pretende verificar qual a fase da GI as agências de *marketing* consideram mais importantes e seus usos.

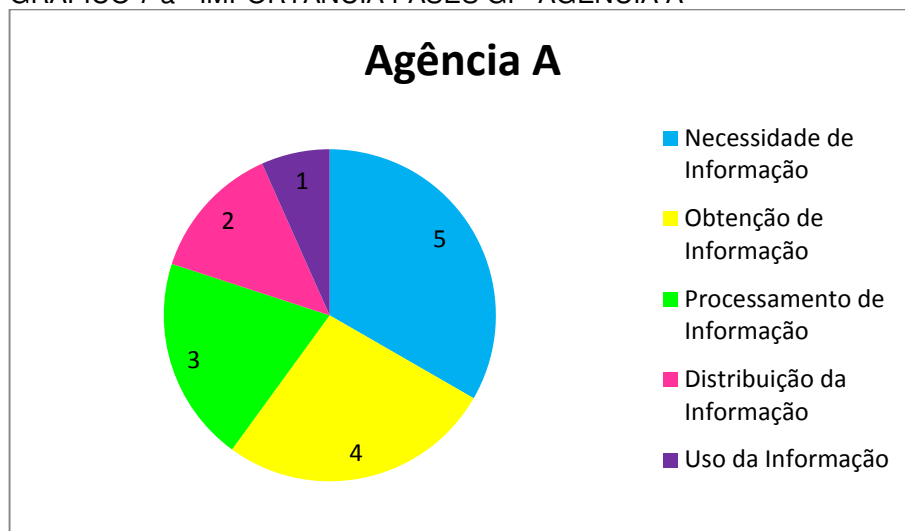
A agência A considera a identificação da Necessidade de Informação a fase mais relevante do processo da GI, pois para esta sem essa fase de determinação de necessidades informacionais não há planejamento. A segunda fase mais importante é a obtenção da informação que é realizada por meio das informações adquiridas pelas fontes de informações anteriormente citadas, e pesquisa com clientes-finais, concorrentes, mercado externo, tendências etc. A terceira é o processamento da informação que a agência acredita ser a fase mais difícil, pois demanda tempo e conhecimento. A quarta é distribuição da informação por ela ser primordial para os envolvidos no processo informacional. E, por último, porém não menos relevante, o uso da informação que a agência considera um desafio utilizar da maneira correta.

Para a agência B a obtenção da informação e o processamento da mesma são as fases mais relevantes do processo de GI, pois sem estas o processo não consegue ser contínuo. Essas fases são realizadas por meio da ferramenta *Scup*, que realiza monitoramento, gestão e análise de mídias sociais digitais.

A agência C considera as duas fases iniciais como as mais importantes do processo, por serem fases mais complexas a serem executadas. As fases de utilização, distribuição e processamento da informação são mais descomplicadas, pelo fato de serem atividades que a agência está familiarizada. Contudo a agência afirma que todas as fases tem seu nível de importância alto, por ser um ciclo.

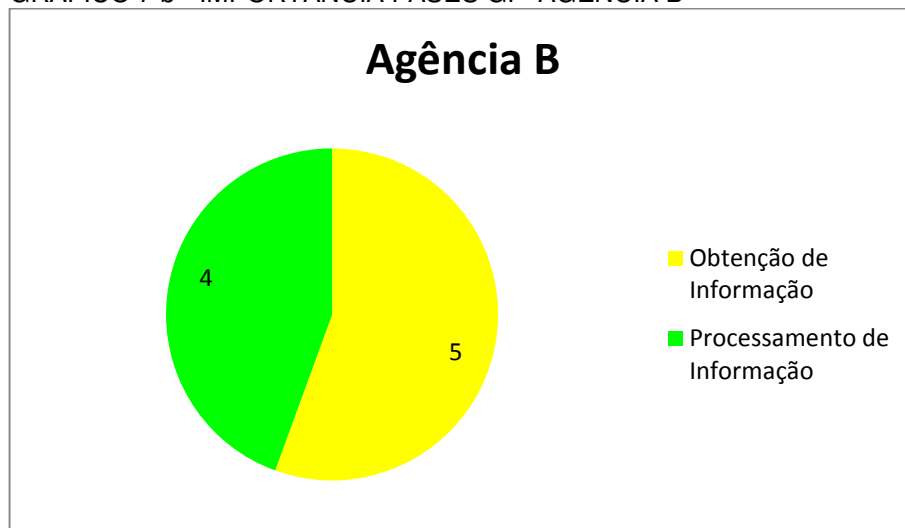
A agência D não hierarquizou nenhuma fase como mais importante, pois elas fazem parte de um único processo. Assim como a agência C, a D também considera que para o processo ser completo, as fases têm o mesmo grau de importância. Para a D a necessidade de informação é uma necessidade inerente ao cliente-final. A obtenção da informação é realizada pela agência por meio de ferramentas (algumas externas, outras das próprias mídias sociais digitais) e pelos analistas de mídia social, que coletam informações diariamente. O processamento da informação é realizado pela compilação, análise das informações e sua distribuição é feita a todos os envolvidos no processo. Este processamento e análise geram diversos insights para sua utilização, que é uma atribuição tanto da agência quanto da empresa-cliente.

GRÁFICO 7 a - IMPORTÂNCIA FASES GI - AGÊNCIA A



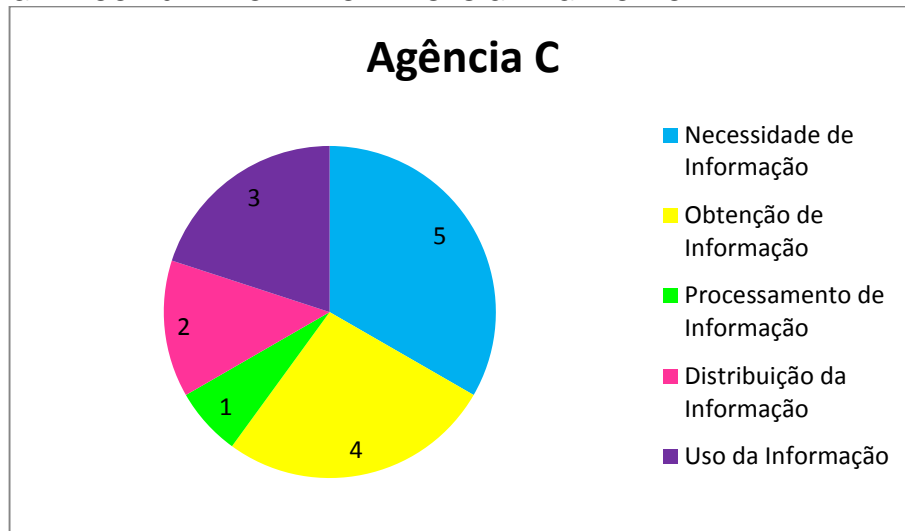
FONTE: Autora (2015)

GRÁFICO 7 b - IMPORTÂNCIA FASES GI - AGÊNCIA B



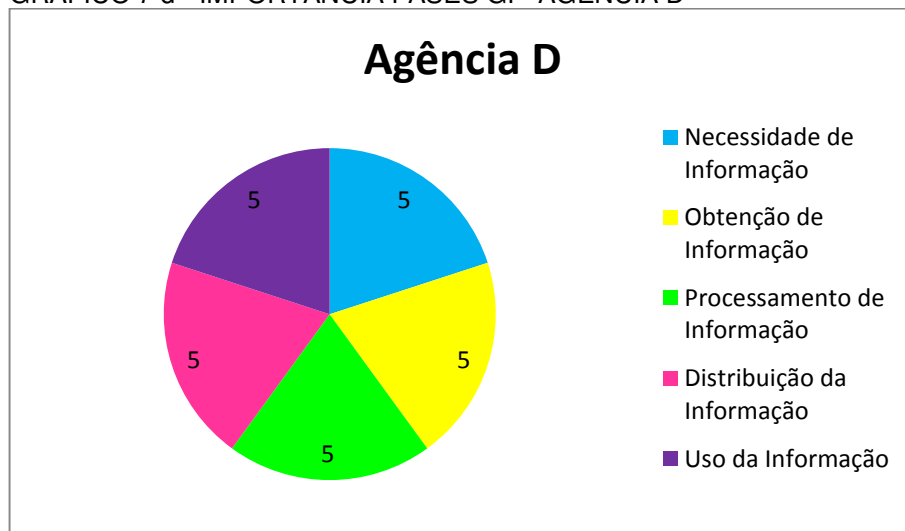
FONTE: Autora (2015)

GRÁFICO 7 c - IMPORTÂNCIA FASES GI - AGÊNCIA C



FONTE: Autora (2015)

GRÁFICO 7 d - IMPORTÂNCIA FASES GI - AGÊNCIA D



FONTE: Autora (2015)

De certa forma, como já analisado nas respostas da questão anterior, as agências realizam todas as fases do processo de maneira intuitiva e superficial, sem considerar o real significado da gestão da informação neste processo. Contudo, todas consideram o processo de grande importância, e, como possuem uma visão macro do assunto, acabam por não aprofundar-se em cada uma das fases. Mesmo assim, a análise permite apontar que as duas fases iniciais do processo, necessidade de informação e obtenção de informação do processo são consideradas pelas agências, as fases de maior importância, corroborando com o que foi afirmado por Davenport (1998), que classifica a determinação das exigências e necessidades da informação como difícil e complexa, pois sempre revelará aos

profissionais o ambiente informacional que a empresa se encontra. Isso é exemplificado pela agência B, que afirmou que é observada primeiramente a situação da empresa-cliente dentro das mídias sociais digitais para que depois possam traçar um plano estratégico a partir disso.

No mesmo contexto, a agência C observou também na primeira fase a maior importância, pois indica que frequentemente suas empresas-clientes não conseguem definir seus desejos e necessidades de informação, conforme já citado por McGee e Prusak (1994), onde os autores afirmam que as pessoas não sabem o que não sabem, ou seja, os gestores devem conhecer a disponibilidade da informação para que possam obtê-la e ajudar na compreensão dessas necessidades.

Dessa forma, compreende-se que para as agências a necessidade de informação é pertinente a necessidade da sua empresa-cliente, se é acessível a ela e pode ser facilmente obtida no ambiente que estão inseridas. A agência D afirma esta análise, confirmando que a necessidade de informação provém da empresa-cliente, e que a coleta é de grande importância para o avanço do processo.

Em relação ao processamento da informação, é observado que para duas das agências entrevistadas, trata-se de uma fase de muita atenção, tempo e conhecimento, pois demanda que tenha um profissional apto a receber a informação e tratá-la da melhor forma para que seja passada a fase de distribuição. Na agência C, foi afirmado que se trata de uma fase sem dificuldade para realização da mesma, feito até mesmo de forma espontânea pelo profissional, pois este a considera de fácil compreensão. Assim, pode-se analisar que nessa fase a realização esta agência é mais descomplicada, pois ela é entendida pelo entrevistado como sinônimo de monitoramento dentro das mídias sociais digitais, algo comum dentro das agências do meio digital.

Apesar de todas as agências considerarem o processo de gestão da informação como um ciclo e todas as fases serem importantes, a agência que se destacou por avaliar a fase de processamento como a mais descomplicada e de menor relevância, revela que a mesma ainda não possui compreensão correta do ciclo de gestão da informação. Acredita-se que isso esteja acontecendo pela

agência julgar que apenas o monitoramento seja suficiente para ter a informação como recurso, pois este é o propósito da contratação das mesmas.

As duas últimas fases, de distribuição e uso da informação, são citadas pelos entrevistados como fases de importância. Contudo, foram pouco assinaladas como relevantes. Analisa-se que isso se dê possivelmente pela familiaridade que as agências possuem com a distribuição e o uso propriamente dito das informações, podendo confirmar o que foi afirmado por Davenport (1998), onde o autor destaca que se o processo foi executado de maneira ordenada e correta anteriormente, a distribuição é efetiva e seu uso apropriado.

USO DOS FEEDBACKS PARA MUDANÇAS INTERNAS

Na questão 11 pretende-se medir se agência percebe que as empresas-clientes utilizam ou não o *feedback* (retorno de informações) dos clientes-finais para mudança internas.

Todas as agências afirmaram que suas empresas-clientes utilizam os *feedbacks* dos clientes-finais para mudança dos seus processos internos, criação e melhoria de novos produtos e produtos já existentes. A agência A considera que o retorno das informações é utilizado para desenvolvimento e melhoria de produtos, criação de promoções e verificação do retorno de movimento. Para a agência B, este retorno tem o propósito de extrair informações contundentes para alterar campanhas, promoções do meio *offline* para o *online*. Também salienta que este retorno aproxima o cliente-consumidor das empresas-clientes. Na agência C percebe esse retorno principalmente em sua empresa-cliente que atua no ramo de fabricação de chocolates, onde este consegue analisar seu volume de vendas ou procura do produto nas Mídias Sociais digitais para melhorar sua produção industrial. A agência D também tem a mesma visão da agência anterior, pois suas empresas-clientes conseguem verificar a disponibilidade do produto nos pontos de venda a partir de reclamações de clientes que não conseguiram localizar estes produtos.

A questão acima pretendia verificar através da análise dos entrevistados, a relação do modelo de VRIO proposto por Barney e Hesterly (2011), que considera o

potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos. Considera-se que a GI das mídias sociais digitais são um recurso valioso para a mudança em estratégias organizacionais e, conseqüentemente, fator de competitividade.

Dessa forma, confirmam-se os autores acima, que citaram que se uma empresa possui recursos valiosos, raros e imitáveis, mas não se organiza para retirar destes o máximo de proveito, deixa de ser competitiva. E neste estudo demonstra-se que as empresas-clientes já criaram uma cultura de aderir às informações de mídias sociais em ambiente digital nos processos organizacionais, ou seja, pelo modelo VRIO, conseguem atingir a GI de mídias sociais como valiosa, não rara, imitável e organizacional.

NÍVEL DE COMPETITIVIDADE

A questão 12 visava medir o nível de competitividade das empresas-cliente, por meio dos fatores assinalados pela agência.

No questionário apresentado aos entrevistados, as opções listadas remetem a fatores indicadores de competitividade e a questão sugere que quando as empresas atingem algum desses fatores, ela está se tornando mais competitiva. Contudo, conforme já citado na revisão de literatura, onde Hashimoto (2010), Machado-da-Silva e Barbosa (2002) indicam que para que as empresas alcancem efetivo nível competitivo, elas não devem se beneficiar de apenas um desses fatores, mas sim de um conjunto de fatores (inovação, baixo-custo, qualidade, prazo/agilidade e desenvolvimento de mercado).

A agência A afirmou que os fatores que foram beneficiados pelo início do uso das Mídias Sociais Digitais pelas suas empresas-clientes são imagem, comunicação, pós-venda, diferenciação e desenvolvimento de mercado. A agência B assinalou a imagem, a comunicação/relacionamento com o cliente-consumidor e qualidade como fatores que melhoraram com as mídias sociais digitais. Já a agência C indicou que a inovação, a imagem, comunicação/relacionamento com o cliente-final, prazo/agilidade e desenvolvimento de mercado são os fatores que obtiveram melhora significativa a partir do uso das Mídias sociais digitais. A agência D afirmou que a inovação, qualidade, prazo/agilidade e desenvolvimento de mercados foram

impulsionados pelas mídias sociais digitais, fatores estes que levam a competitividade, além do caráter comunicativo, assinalado pelos tópicos da comunicação/relacionamento com o cliente, e fatores como imagem e diferenciação.

Desta forma, buscou-se realizar a análise seguindo um conjunto mínimo de fatores, que assim representariam o nível de competitividade que a empresa-cliente se encontra. Os requisitos definidos previamente não foram revelados aos entrevistados, para que estes não fossem influenciados a mensurar positivamente. Utilizaram-se duas métricas: sendo a primeira que a agência assinalasse 50% (cinquenta por cento) das opções listadas. Se este primeiro requisito fosse preenchido, a segunda métrica seria que dentro destes 50% (cinquenta por cento), estivessem os requisitos que se definiram previamente, no mínimo três de cinco que acredita-se serem os principais, por serem mais atuais e com maior relacionamento com os autores citados anteriormente. Assim, inovação, baixo-custo, qualidade, prazo/agilidade e desenvolvimento de mercado foram os requisitos escolhidos nesta análise.

Diante disto, as agências C e D foram as que apresentaram resultados significativos em relação ao nível de competitividade pré-definido pelos requisitos. Perante a análise, conclui-se que as outras duas agências não deixam de ser competitivas, mas estão em níveis abaixo do esperado no mercado, por ainda julgarem que as mídias sociais digitais são para suas empresas-clientes apenas um meio de comunicação e relacionamento com o cliente, o que para Machado-da-Silva e Barbosa (2002) são fatores relacionados apenas à clientela.

RETORNO FINANCEIRO/ IMAGEM

A questão 13 objetivava verificar se agência consegue mensurar o retorno financeiro ou até mesmo de imagem de suas empresas-clientes, por meio do crescimento da utilização das mídias sociais digitais.

A agência A respondeu que não é possível mensurar, pois as empresas-clientes não repassam esse tipo de informação, e que o único tipo de retorno referente a essa questão são os números das mídias sociais digitais e relatórios

emitidos pela própria agência, que na visão da agência podem não ser fidedignos, devido às métricas utilizadas pelas mídias sociais digitais. Para a agência B é perceptível somente o retorno de imagem, sem poder mensurar e perceber o retorno financeiro. Na agência C é possível verificar através das empresas-clientes o retorno tanto financeiro, quanto de imagem, contudo este controle não é feito por meio de nenhuma ferramenta, somente com o que as empresas-clientes repassam informalmente. Na agência D é percebido o retorno financeiro e de imagem após o crescimento da utilização das mídias sociais digitais. Além de fazer a mensuração deste retorno, esta agência apresenta metodologias que analisam o retorno financeiro desta operação para suas empresas-clientes.

A primeira análise possível destas informações é que apenas uma agência apresenta métodos próprios e seguros para mensuração do retorno financeiro e imagem. Outras duas também notam o aumento dos retornos financeiro ou de imagem, enquanto apenas uma das agências não consegue verificar nenhum dos tipos de retorno.

Outra interpretação que realiza-se é que três agências têm como objetivo final a competitividade, pois em algum momento avaliam de maneira fidedigna seus retornos, e apenas a agência A prende-se ao objetivo básico destas agências, que é a comunicação e relacionamento com o cliente.

Diante das informações advindas das entrevistas, pode-se perceber a dificuldade das agências em mensurar um retorno financeiro, acredita-se que isso se dê em função destas serem terceirizadas para realizar todo o trabalho que provém das mídias sociais digitais. Assim, os entrevistados salientam que a falta de informação quanto ao lucro gerado pelas empresas-clientes por meio das mídias sociais digitais ainda é um fator a ser melhorado. As agências também garantem que muitas de suas empresas-clientes optam por não repassarem essa informação sobre o retorno financeiro a fim de desejar que o trabalho continue sendo realizado de maneira eficaz.

Dessa forma, constata-se que é mais acessível para as agências a percepção do aumento no retorno de imagem em relação ao retorno financeiro, pois a imagem está diretamente ligada ao serviço prestado por elas.

Neste ponto avalia-se que a visibilidade da empresa-cliente, por meio do crescimento do seu retorno de imagem pelas das mídias sociais digitais, pode ser caracterizada como fator relevante na sua estratégia, pois as empresas-clientes se fortalecem perante seus concorrentes, mantendo-se competitivas em um mercado em constante evolução, segundo já citado por Porter (1989).

VARIAÇÃO COMPETITIVA

A questão 14 pretendia verificar a variação competitiva das empresas-clientes.

A agência A acredita que a variação competitiva de suas empresas-clientes aumentou pelo fato das mídias sociais digitais serem acessíveis a qualquer pessoa e terem um baixo investimento por parte das empresas-clientes. A agência B coloca que das suas empresas-clientes que utilizam as mídias sociais digitais, todas tiveram aumento na sua posição competitiva, mesmo que a variação seja muito pequena, houve crescimento. Contudo, a agência não conseguiu fazer essa relação com as empresas-clientes que não usam as mídias sociais digitais, pois estas podem ser monitoradas por outras agências. Na agência C a percepção dessa variação se dá em relação ao investimento das empresas-clientes no uso das mídias sociais pagas, ou seja, investimentos em anúncios com destaque (os chamados *links* patrocinados), porque na visão da agência, quando você tem um anúncio de “alcance orgânico” (quantidade total de visualizações em uma divulgação gratuita) o retorno sobre ele é praticamente nulo. Assim, as empresas-clientes desta agência que fizeram este investimento em anúncio de destaque ou pagos, conseguiram aumentar sua posição competitiva em relação àquelas que não investiram. Para a agência D é possível verificar a variação competitiva das suas empresas-clientes através das métricas definidas pela própria agência, anteriormente citadas.

Segundo Coltro (1996), a competitividade é a principal finalidade de uma empresa que deseja obter sucesso na sua atuação. Diante desta afirmação, encontram-se diferentes formas das organizações alcançá-la e manter-se competitiva perante seus concorrentes de mercado. Uma das mais emergentes neste contexto são as mídias sociais em ambiente digital, que se bem gerenciadas

por meio da gestão das informações dos clientes, tornam-se recurso valioso na estratégia competitiva de uma empresa.

Corroborando isso, Porter (1999) afirma que o dinamismo da competitividade, suas mudanças contínuas, faz com que as empresas tenham a capacidade de se adaptar continuamente, o que foi possível constatar através das entrevistas realizadas e do questionário aplicado. Na questão acima, tinha-se o objetivo de avaliar o quão competitivo as empresas-clientes de agências se tornaram após fazer o uso das mídias sociais digitais, e isto foi notado de forma convicta perante todos os entrevistados.

Mesmo com dificuldades em fornecer dados estatísticos, todas as agências asseguraram que o trabalho realizado nas mídias sociais digitais apresenta resultados significativos, sejam estes para uma mudança de estratégia, referentes imagem da empresa-cliente ou do produto, ou até mesmo no relacionamento com os clientes, relações estas já citadas anteriormente como vantagens extremamente relacionadas à competitividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa utilizou um questionário formulado para avaliar as fontes informacionais de agências de *marketing* digital, o uso das mídias sociais digitais pelas mesmas, a gestão da informação desta fonte, o nível de competitividade em que as empresas-clientes se encontram com esse uso e, por fim, a realimentação de informações por parte do cliente-final.

As respondentes dos questionários foram quatro agências de *marketing* digital de pequeno e médio porte. A partir destas, verificou-se que os processos de Gestão da Informação são realizados empiricamente e que a adesão às mídias sociais digitais é alta pelas empresas-clientes. O nível de competitividade das empresas-clientes destas agências ainda não é elevado, contudo há uma visão macro para melhoria de processos. A comunicação com o cliente-consumidor é valorizada, por as agências ainda manterem a visão de caráter comunicativo das mídias sociais digitais; o que mostra que o cliente é o agente mais significativo para esta relação mercadológica.

O objetivo principal foi alcançado, por meio da análise destas questões. A estrutura de referência proposta na pesquisa sugere que ações estratégicas e competitivas sejam tomadas após a Gestão da Informação de mídias sociais digitais, contudo as agências entrevistadas utilizam a Gestão das informações de mídias sociais apenas com o propósito de comunicação e relacionamento com o cliente-final. O que pode ser falha das empresas-clientes também, que ainda não verificam de que maneira as mídias sociais digitais podem auxiliar em processos estratégicos internos e aumento de sua competitividade.

Acredita-se que a confirmação da questão de pesquisa só não foi maior devido ao fato que as pequenas e médias agências de *marketing* digital ainda não adotaram a competitividade como seu principal objetivo. Assim, é possível verificar que as empresas-clientes ainda não atribuem a devida importância ao processo de Gestão da Informação das Mídias Sociais digitais, e que se assim o fizessem poderiam angariar melhores resultados estratégicos.

Em relação aos objetivos específicos determinados, a pesquisa conseguiu atingir o que havia sido proposto de maneira integral. No estudo foi possível discutir a importância da informação na criação e na manutenção de vantagem competitiva para a empresa junto às agências entrevistadas, que em todo o processo de coleta de dados afirmaram e validaram que a informação é componente relevante para o processo competitivo em toda área.

As mídias sociais e as novas tecnologias em ambiente digital também foram comprovadas neste estudo como um novo meio de influenciar diretamente a estratégia da empresa. Verificou-se que as quatro agências deste estudo possuem juntas atualmente um total 102 empresas que terceirizam o monitoramento das mídias sociais digitais, sendo que 80,75% destas empresas-clientes se apoiam nesse suporte informacional e acreditam que seus benefícios podem contribuir para seu crescimento.

Percebe-se que apesar desta nova ferramenta ainda não apresentar resultados mensuráveis para a competitividade, apresenta-se como promissora e assim justifica o aumento dos investimentos por parte das empresas-clientes.

Assim, constata-se que a GI aplicada as mídias sociais em ambiente digital pode contribuir para a empresa na criação e manutenção de um diferencial competitivo, e as agências reconhecem que o ciclo da Gestão da Informação é importante, contudo, de difícil realização por necessitar de ferramentas corretas, dados externos e conhecimento prévio.

6.1 DIFICULDADES DA PESQUISA

Inicialmente, esperava-se realizar o questionário em entrevistas nas empresas que fazem seu próprio monitoramento de mídias sociais digitais, contudo a maioria não respondeu ou não se localizava no estado do Paraná. Optou-se, então, por realizar as entrevistas em agências de *Marketing* digital, que são terceirizadas para realizar esse tipo de serviço para empresas de diversos segmentos.

Por se tratar de uma pesquisa com caráter qualitativo, as entrevistas tiveram de ser presenciais. Este fato foi considerado um obstáculo, pelo tempo escasso dos especialistas ou diretores da área de mídias sociais digitais nas agências.

Também houve dificuldade de contatar agências de grande porte, pois as mesmas não retornaram o contato via e-mail.

A falta de material bibliográficos recentes nesta área também foi uma das adversidades encontradas. Como o assunto mídia social digital é um termo recente e ainda pouco explorado no âmbito administrativo e sua relação com a competitividade, foram poucos títulos que auxiliaram no processo da revisão bibliográfica que permeia toda a pesquisa.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Por se tratar de uma nova área e ainda pouco explorada, recomenda-se que novos estudos sejam realizados de maneira mais profunda tendo em vista que o assunto ainda crescerá e sofrerá novas modificações e definições.

Este trabalho apresentou uma estrutura de referência elaborada pela autora a partir da junção de diferentes conceitos abordados na revisão bibliográfica. Esta estrutura de referência se apresenta como uma base para futuras pesquisas, uma vez que é possível partir diretamente da estrutura como um referencial teórico e prático, facilitando a compreensão sobre o tema e o início de novas pesquisas.

A primeira sugestão é que a de realização de estudo de casos em empresas que realizam sua própria gestão informacional das mídias sociais no ambiente digital, uma vez que a empresa sabe ou tem mais facilidade em descobrir suas falhas para atingir vantagem competitiva, assim as empresas que realizam esse tipo de monitoramento podem atender melhor o cliente e descobrir como ser melhor que a concorrência.

A segunda sugestão é verificar se o processo de gestão da informação acontece nas ferramentas utilizadas para mensurar as mídias sociais digitais, ou seja, cada mídia social apresenta uma ferramenta que gera relatórios e dados a partir das informações dos clientes.

Sugere-se ainda, que os profissionais da informação possam ter novas oportunidades para auxiliar no avanço desta área, e até mesmo de outras áreas pelo caráter transversal do curso.

Espera-se ainda que, algum futuro trabalho demonstre que as agências ou empresas utilizam a gestão das informações de mídias sociais digitais como fator de competitividade e não somente de comunicação com o cliente/consumidor, podendo assim confrontar os dados expostos desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marcos Antonio Ribeiro; HOFFMAN, Valmir Almir Emil. *Marketing de Varejo: avaliação da satisfação na percepção do cliente e vantagem competitiva em um hipermercado*. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 23, n. 66, p. 29-41, 2007.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.
- BAECHLER, J. Grupos e Sociabilidade. In: BOUDON, R. **Tratado de Sociologia**. Lisboa: Edições Asa, 1995. p. 57-95.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.
- BARRETO, Diogo. **O que é Twitter? Pra que serve? Por que faz tanto sucesso?** Disponível em: <<http://goo.gl/qCPHPI>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e auto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004. 137 p.
- BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v. 31, p. 263-300, 1996.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.
- BLOGGER, o que é**. Disponível em: <<http://blogger.globo.com/br/about.jsp>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- BORGES, Monica Erichsen Nassif; CUNHA, Raquel Andrade de Almeida. Uso estratégico da informação gerada pelo serviço de atendimento ao consumidor. **Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 1-14, ago. 2009.
- CAÇÃO, Rosário. **Escalas para Medição de Atitudes: com exemplos aplicados à educação e formação**. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/QePSKW>>. Acesso em: 14 jul. 2014.
- CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. 319 p.
- CARNEVALLI, José Antonio; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo survey sobre a aplicação do QFD no Brasil. In: XXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 21., Salvador, 2001. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/1ZYnhX>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

CARVALHO, João Henrique Dourado. A publicidade nas redes sociais e a geração Y: a emergência de novas formas de comunicação publicitária. **Revista Negócios em Projeção**, v. 2, n. 2, p. 91-105, jul. 2011.

CAVALCANTI, Mario Lima. **Os possíveis prós e contras na utilização do email e dos comunicadores instantâneos como ferramentas para se fazer entrevistas**. 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/U6guJp>>. Acesso em: 06 out. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

CIPRIANI, Fábio. **Estratégia em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus, 2011. 184 p.

CIRIBELI, João Paulo; PAIVA, Victor Hugo Pereira. Redes e mídias sociais na Internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. **Mediação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 12, p. 57-74, jan-jun. 2011.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-7, jul. 1996. Disponível em: <<http://goo.gl/HOIMuF>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNACHIONE, Daniella. As empresas querem entrar. **Época**, São Paulo, n. 628, p. 92-94, maio 2010.

COUTINHO, Marcelo. A web 2.0 vai às compras. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/UKb41a>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____. Opinião pública, pesquisas eleitorais e a Internet em 2010: possíveis cenários. **Em Debate**, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, p. 15-18, maio 2010.

DALMAZO, Luiza. O e-mail morreu. **Exame**, São Paulo, v. 43, n. 21, p. 96-98, nov. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/lq05Wf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

_____. Reclame Aqui, um rival para o PROCON. **Exame**, São Paulo, v. 43, n. 13, p. 94-95, jul. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/BsS43t>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da Informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado**. 306 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/SWvtSK>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 53-64, out./dez. 2000.

DRUCKER, Peter F. Além da revolução da Informação. **HSM Management**, São Paulo, n. 18, p. 48-55, jan-fev. 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/WTVzdW>>. Acesso em: jun. 2014.

_____. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002. 570 p.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

GARISON, Ray H. **Managerial accounting**: concepts for planning, control, decision making. 5 ed. Homewood, Illinois: BPI Irwin, 1988.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 4, p. 78-91. 1993.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: Pankaj Ghemawat; tradução Nivaldo Montingelli Junior. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 215 p.

GANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAGEL, John; ARMSTRONG, Arthur G. **Vantagem competitiva na Internet**: como criar uma nova cultura empresarial para atuar nas comunidades virtuais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Artmed, 2005. 430 p.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 320 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e Globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

IVO, Diego. **Guia de redes sociais para empresas**: Twitter, Facebook, FormSpring e blogs. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/GuEO>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006. 750 p.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 676 p.

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001. 305 p.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 7-32, set-dez. 2002. Disponível em: <<http://goo.gl/zSmUhd>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

MARCELO, Ana Sofia. **Internet e novas formas de sociabilidade**. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/XQWFME>> Acesso em: out/2014.

MARTINS, Laura. **Facebook revela total de usuários de WhatsApp, Instagram, vídeos e mais. 2015**. Disponível em: <<http://goo.gl/kHta9n>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

MARTINS, Leandro. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCREADIE, Karen. **A arte da guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. São Paulo: Globo, 2008.

MC GEE, James V; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MIRANDA, Silvânia Vieira de; STREIT, Rosalvo Ermes. O processo de gestão de informações em organizações públicas. In: I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA

INFORMAÇÃO (ENADI), 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007. p. 1 - 17.

MORAES, Marcela Barbosa de; COSTA, Benny Kramer. Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 9, n. 2, p. 262-279, maio 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/oJX5YC>>. Acesso em: 04 jun. 2015

MORESI, Eduardo. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan-abr. 2000. Disponível em <<http://goo.gl/Wa447U>>. Acesso em jul. 2014.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, abr. 1995.

NANNI, Henrique Cesar; CAÑETE, Karla Vaz Siqueira. A importância das redes sociais como vantagem competitiva nos negócios corporativos. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010, Santos. **Anais...** São Paulo: CONVIBRA, 2010. p. 1 - 15.

NEUBUSER, M. E. ; ZAMBERLAN, L. & SPAREMBERGER, A. A satisfação do consumidor de supermercados. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 2, n. 3, p. 41-65, ago. 2004.

OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio de Souza. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul-dez. 2003. Disponível em: <<http://goo.gl/NCdcmw>>. Acesso em: 10 set. 2014.

OLIVEIRA, Paulo Henrique; PAULA NETO, Wesley de; OLIVEIRA, Fábio Henrique Roela de. Monitoramento ambiental e fontes de informação para a tomada de decisão estratégica: o caso dos varejos formais instalados nas imediações do shopping popular Oiapoque em Belo Horizonte. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 103-114, set-dez. 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/iO4zUU>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

PAPAROTO, Beatriz Aparecida. **Diferentes tipos e estilos de mídias ou redes sociais**. Disponível em: <<http://goo.gl/khuvbk>>. Acesso em: 15 maio 2015.

PECHULA, Márcia Reami. A ciência nos meios de comunicação de massa: divulgação de conhecimento ou reforço do imaginário social? **Ciência & Educação**, Rio Claro, v. 13, n. 2, p. 211-222, 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/cwoPKM>>. Acesso em: out/2014.

PEROTTONI, Rodrigo *et al.* Sistemas de informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais. **ReAd**, Porto Alegre, v. 7, n. 3, p. 1-28, maio 2001.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones:** principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: Universidad de Chile, 1998. 222 p.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897 p.

_____. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 303 p.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. **E-Compós**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 1-21, ago. 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/jE868o>>. Acesso em: out/2014.

RAMALHO, Jose Antonio A. **Mídias sociais na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2010. 246 p.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

RITZMANN, Bárbara Nascimento Barbosa. **Redes sociais online como fontes de informação:** considerações quanto ao modelo de uso da informação e ao modelo de criação de significado. 160 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Departamento de Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

RODRIGUES, Jorge Nascimento *et al.* **50 gurus para o século XXI.** 1. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; BERAQUET, Vera Silva Marão. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. **Datagrama Zero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 1-7, jun. 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/3kP42v>> Acesso em: set/2014.

SARACEVIC, T.; WOOD J. B. Consolidation de l'information: guide pour l'évaluation, le réorganisation et le reconditionnement de l'information scientifique et technique. **Programme general d'information et Unisist.** Paris: Organisations des Nations Unies, pour l'éducation, la science et la culture. 1986.

SILVA, A. K. A. **Gestão da Informação.** João Pessoa, 2006. Apostila

SILVA, T *et al.* **Para entender o monitoramento das mídias sociais.** Bookess, 2012. E-book. Disponível em: <<http://goo.gl/EOVxFu>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SLACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOUSA, Larissa Mahall Marinho de; AZEVEDO, Luiza Elayne. O Uso de Mídias Sociais nas Empresas: Adequação para Cultura, Identidade e Públicos. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 9., 2010, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: INTERCOM, 2010. v. 1, p. 1-15. Disponível em: <<http://goo.gl/vvSHpd>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

SOUZA, Irma Gracielle Carvalho de Oliveira; DUARTE, Emeide Nóbrega. Dimensões de um modelo de gestão da informação no campo da Ciência da Informação: uma revelação da produção científica do Enancib. **Liinc em Revista:** Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 152-169, mar. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/ieEapp>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais:** estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M. Books, 2010. 199 p.

TOMÁEL, Maria Inês *et al.* Avaliação de fontes de informação na internet: critérios de qualidade. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 11, n. 2, p. 13-35, jan. 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/M7no0l>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital:** tudo o que você queria saber sobre *marketing* e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009. 399 p.

TORRES, Roger Faleiro; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **Datagrama Zero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 1-18, fev. 2008.

UNIFESP. O que é um Fórum? Disponível em: <<http://goo.gl/pkOoQU>>. Acesso em: 15 maio 2015.

WHATSAPP. Sobre o WhatsApp. Disponível em: <<https://goo.gl/olsArd>>. Acesso em: 15 maio 2015.

YOUTUBE. Sobre o YouTube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/yt/about/pt-BR/>>. Acesso em: 15 maio 2015.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. A nova ideologia da competição: Novas ideias sobre competição enfatizam a vantagem competitiva, seu uso, valor, ocorrência e impacto

nas decisões dos executivos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 14-21, jan. 1995.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário visa auxiliar na identificação das organizações com potencial para o levantamento de dados e informações dos clientes, a utilização das mídias sociais por parte da organização, se estas informações possuem alguma forma de gerenciamento e como será possível aplicá-lo para torna-se um recurso competitivo.

Para melhor compreensão do processo metodológico deste estudo, a agência prestadora de serviços de *marketing* digital será denominada somente agência, já a empresa que a agência está prestando os serviços será intitulada de empresa-cliente, e por fim o cliente final da empresa será definido como cliente.

Os dados coletados nesta pesquisa terão finalidade acadêmica, não tendo seus dados divulgados.

1) Considerando que a informação é importante para a competitividade, enumere as principais fontes de informação no meio *offline* que sua agência utiliza para obter informações úteis.

- ☐ Relatórios de tendência
- ☐ Jornal Impresso
- ☐ Radio
- ☐ TV
- ☐ Institutos de Pesquisa
- ☐ Eventos
- ☐ Fontes estatísticas

2) E no ambiente *online* (Internet) enumere por relevância as fontes de informação úteis para a competitividade usada pelas empresas-clientes.

- ☐ Mídias Sociais
- ☐ Sites de notícias/jornais *onlines*
- ☐ Portais de tendências
- ☐ Blogs
- ☐ Fóruns

3) No ambiente das mídias sociais digitais, enumere os principais benefícios do uso?

- () Conhecer o perfil do cliente
- () Tendências de navegação
- () Características extraídas de grupos sociais
- () Satisfação/Insatisfação
- () Outros _____

4) Qual o percentual das suas empresas-clientes que não utilizam as Mídias Sociais digitais sobre o total de suas empresas-cliente as utilizam como fonte de informação?

5) Quais Mídias Sociais digitais são utilizadas? Marque as mais relevantes para suas empresas-clientes e indique a ordem de relevância.

- ☐ Facebook ()
- ☐ Google + ()
- ☐ Instagram ()
- ☐ Twitter ()
- ☐ LinkedIn ()
- ☐ WhatsApp ()
- ☐ YouTube ()
- ☐ Pinterest ()
- ☐ Mídias segmentadas voltadas para nicho de público ()
- ☐ Fóruns de Discussão ()
- ☐ Site Reclame Aqui ()
- ☐ Outros: _____ ()

6) Ordene pelo grau de importância, quais informações extraídas de Mídias Sociais sua agência considera importantes e potencialmente úteis para competitividade. Sendo 1 não importante e 10 muito importante.

- () Reclamações de clientes sobre concorrentes
- () Uso por concorrentes
- () Repercussão dada pela imprensa
- () Reclamações sobre a empresa feitas por clientes nas mídias sociais
- () Busca por outros benefícios
- () Promoção de maneira geral
- () Cliente final
- () Dúvidas
- () SAC 2.0
- () Outros. Quais? _____

7) Sua agência incentiva às empresas-clientes a buscar co-criação junto aos clientes-finais dos produtos e serviços?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8) Se sim, de que forma é feito o incentivo?

- ☐ Avaliação de produtos e serviços
- ☐ Solicita opinião do cliente-final para novos lançamentos de produto
- ☐ Incentiva ter comentários acerca dos produtos
- ☐ Avaliação do atendimento via rede social

☐ Outros

9) A partir do modelo apresentado na folha explicativa, assinale as fases da Gestão da Informação de acordo com a realização ou não pela agência.

Necessidade de Informação (fase 1)

- ☐ Sim
☐ Não

Obtenção de Informação (fase 2)

- ☐ Sim
☐ Não

Processamento da Informação (fase 3)

- ☐ Sim
☐ Não

Distribuição da Informação (fase 4)

- ☐ Sim
☐ Não

Utilização da Informação (fase 5)

- ☐ Sim
☐ Não

10) Enumere o grau de importância de cada uma destas fases, sendo 1 menos utilizada e 5 mais utilizada. Cite como suas empresas-clientes atingem cada uma das fases.

() Necessidade de Informação

() Obtenção de Informação

() Processamento da Informação

() Distribuição da Informação

() Utilização da Informação

11) Sua agência percebe que as empresas-clientes estão utilizando feedback (retorno das informações) dos clientes para mudança dos seus processos internos, criação e melhoria de novos produtos e dos produtos já existentes? Cite exemplos desse uso.

- ☐ Sim
 - ☐ Não
-
-

12) Quais dos fatores abaixo foram beneficiados com a utilização das mídias sociais nas empresas-clientes? Cite exemplos.

- ☐ Inovação
- ☐ Produtividade
- ☐ Imagem
- ☐ Comunicação/Relacionamento com o cliente
- ☐ Baixo-custo
- ☐ Qualidade
- ☐ Pós-venda
- ☐ Prazo/Agilidade
- ☐ Diferenciação
- ☐ Desenvolvimento de Mercado

13) Sua agência consegue mensurar o retorno financeiro ou até mesmo retorno de imagem de suas empresas-clientes, através do crescimento da utilização de mídias sociais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14) Qual a percepção da agência sobre a variação de posição competitiva de sua empresas-clientes? E para as empresas-clientes que ainda não utilizam Mídias Sociais digitais? Sendo > para aumento, = para estável e < para menor.

<input type="checkbox"/> Aumentou (>)	<input type="checkbox"/> Manteve-se estável (=)	<input type="checkbox"/> Diminuiu (<)
---------------------------------------	---	---------------------------------------
